

# DESIGN YRITYKSEN VIESTINTÄFUNKTIONA – Designin rooli yrityksen identiteetin viestijänä, sidosryhmä- viestinnän ja maineen rakentamisen välineenä

Hanna Elise Päivärinta  
Helsingin Yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Viestintä  
Toukokuu 2011

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos Institution – Department	
Valtiotieteellinen tiedekunta		Sosiaalitieteiden laitos	
TekijäFörfattare – Author			
Päivärinta, <u>Hanna Elise</u>			
Työn nimi Arbetets titel – Title			
Design yrityksen viestintäfunktiona – Designin rooli yrityksen identiteetin viestijänä, sidosryhmäviestinnän ja maineen rakentamisen välineenä			
Oppiaine Läroämne – Subject			
Viestintä			
Työn laji Arbetets art – Level		Aika Datum – Month and year	
Pro gradu -tutkielma		toukokuu 2011	
		Sivumäärä Sidoantal – Number of pages	
		84 sivua	
Tiivistelmä Referat – Abstract			
<p>Designin rooli yhteiskunnallisessa keskustelussa on tullut vahvasti esiin viime vuosina. Suur-Helsingin (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen ja Lahti) voittama World Design Capital 2012 -titteli on lisännyt osaltaan designiin kiinnittyvää huomiota. Designiin liittyvät ulottuvuudet ovat laajat ja sen tuoma lisäarvo yrityksille on mielenkiintoinen tutkimuskohde, johon voidaan yhdistää myös viestinnän näkökulma. Design on siis muutakin kuin esineiden muotoilua ja suunnittelua. Designia on tutkittu muun muassa artefaktien kautta kommunikaatiovälineenä, mutta designin roolia yritysviestinnässä ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu.</p> <p>Tämän pro gradu -työn tarkoituksena on selvittää, miten design voi toimia yrityksen viestintäfunktiona. Tämän päätutkimuskysymyksen selvittämiseksi etsitään vastaus kolmeen alakysymykseen, jotka perustuvat Joep Cornelissenin yritysviestinnän teorian kolmeen pääkäsitteeseen: yrityksen identiteettiin, sidosryhmäviestintään ja maineeseen. Joep Cornelissenin yritysviestintäteoria on myös tutkimuksen päälähte, jonka lisäksi muun muassa Pekka Aulan maineteorioilla on keskeiset roolinsa.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastatteluja tehtiin yhteensä yksitoista ja ne on kerätty niin sanotulla lumipallo-otannalla. Kohderyhmänä olivat designalan ammattilaiset. Noin puolet haastateltavista tekee tutkimus- ja opetustyötä eri yliopistoissa, yksi kaupungin palveluksessa ja loput toimivat eri yrityksissä joissakin johtotehtävissä. Kolmen haastateltavan toimipaikka sijaitsee Lahdessa, yhden Espoossa ja muiden Helsingissä.</p> <p>Analyysimenetelmänä on käytetty niin ikään teemoittelua. Haastatteluaineistosta etsittiin kunkin yritysviestinnän teoriaan perustuvien teemojen yhteyttä designiin, ja yritettiin tulkita, millainen viestinnällinen rooli designilla voisi niissä olla. Haastateltavien näkemykset designista painottivat sen olevan muotoilun lisäksi luovaa ongelmanratkaisua, maineen-, brändinrakentamisen ja designammattilaisten väline, jolla asioista tehdään helpommin lähestyttäviksi ja hallittaviksi. Designilla on lisäksi strategista merkitystä ja se luo lisäarvoa yrityksille.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että design toimii yrityksen viestintäfunktiona, kun se erilaisilla tavoilla ja keinoilla viestii yrityksen identiteettiä, toimii sidosryhmäviestinnän ja maineen rakentamisen välineenä. Erilaiset kansainväliset ja kansalliset muotoilupalkinnot ovat yritysten onnistuneen designin mittareita. Lisäksi tutkimusaineistosta nousi esiin kolme johtoteemaa designille, jotka ovat: designin viestintä-, väline- ja inhimillisyysteema.</p> <p>Pro gradu -työni antaa uutta kartoittavana tutkimuksena mielenkiintoista ja ajankohtaista tietoa designin roolista ja sen hyödyntämisestä yritysviestinnässä, mutta se ei anna konkreettisia esimerkkejä tai käytännön työkaluja sen toteuttamiseksi. Jatkotutkimuksen kannalta tätä ajatusta olisi mielekästä viedä eteenpäin.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords			
design sidosryhmäviestintä identiteetti maine			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

## Sisällys

<b>1 JOHDANTOA TUTKIMUKSELLE JA SEN MERKITYKSELLE .....</b>	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>6</b>
<b>3 DESIGN .....</b>	<b>8</b>
3.1 DESIGN VIESTINTÄNÄ .....	10
3.2 DESIGN JA YRITYSVIESTINTÄ .....	11
<b>4 YRITYSVIESTINTÄ.....</b>	<b>12</b>
4.1 YRITYSVIESTINNÄN MÄÄRITELMÄ JA DESIGN OSANA YRITYSVIESTINTÄÄ .....	13
4.2 YRITYSIDENTITEETTI .....	15
4.2.1 Yritysidentiteetti on yrityksen persoona.....	17
4.2.2 Imagot erilaisina mielikuvina yrityksestä .....	18
4.2.3 Design ja yritysidentiteetti.....	20
4.3 SIDOSRYHMÄT JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ .....	21
4.3.1 Sidosryhmäviestintä on yrityksen strategista viestintää .....	21
4.3.2 Design ja sidosryhmät .....	23
4.4 MAINE OSANA YRITYSVIESTINTÄÄ .....	24
4.4.1 Maine luo arvoa yrityksille.....	26
4.4.2 Maineen rakentumisesta .....	27
4.4.4 Design, maine ja brändi .....	28
4.5 KÄSITTEISTÖ TUTKIMUKSESSANI .....	30
<b>5 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ.....</b>	<b>32</b>
5.1 TEEMAHAASTATTELU TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA .....	32
5.2 HAASTATELTAVIEN VALINTA .....	33
5.3 AINEISTON KÄSITTELY .....	35
5.4 AINEISTON LUOTETTAVUUS.....	36
<b>6. AINEISTON ANALYYSI.....</b>	<b>37</b>

6.1 MITÄ ON DESIGN HAASTATELTAVIEN NÄKÖKULMASTA .....	38
6.2 DESIGN VIESTII YRITYSIDENTITEETISTÄ.....	42
6.2.1 <i>Design yrityskuvan viestijänä</i> .....	45
6.2.3 <i>Design viestii yrityskulttuurista</i> .....	47
6.2.4 <i>Design arvottaa, rikkoo stereotypioita ja segmentoi</i> .....	48
6.2.5 <i>Design arvoa nostavana tekijänä yritysidentiteetin ja imagon yhteydessä</i> .....	50
6.3 SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ JA DESIGN.....	55
6.3.1 <i>Designin avulla voidaan tietoisesti rakentaa haluttua yrityskuvaa sidosryhmille</i> .....	57
6.3.2 <i>Design erilaisina yhteyksinä sidosryhmien välillä</i> .....	59
6.3.3 <i>Designin rooli sidosryhmäviestinnässä</i> .....	61
6.4 MAINE JA DESIGN.....	63
6.4.1 <i>Tarinat ja design maineen rakentajina</i> .....	64
6.4.2 <i>Designin ja hyvän maineen kolmen hyvän peruspilaria</i> .....	67
6.4.3 <i>Brändi ja design</i> .....	69
6.4.4 <i>Designin rooli maineen rakennuksessa ja maineen kolmen hyvän peruspilarissa</i> .....	70
6.5 DESIGN ON KAIKEN KAIKKIAAN TODELLINEN KEINO VIESTIÄ YRITYKSESTÄ .....	71
6.6 ANALYYSIN YHTEENVETO JA DESIGNIN JOHTOTEEMAT.....	73
6.7 VASTAUS TUTKIMUSKYSYMYKSIIN.....	75
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....</b>	<b>78</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>79</b>

## 1 Johdantoa tutkimukselle ja sen merkitykselle

Designista on tullut viime vuosina yhä näkyvämpi ilmiö ja se tuntuu tulevan vastaan monissa odottamattomissakin eri yhteyksissä. Design on pieni sana, mutta se pitää sisällään monia merkityksiä. Se kattaa nyky-yhteiskunnissa suuremman alueen kuin usein osaammekaan edes kuvitella. Suomalaiselle saattaa tulla designista ensimmäisenä mieleen erilaiset huippu-design tuotteet, Iittalan astiat, Marimekko, Artek ja grafiikka. Design ei kuitenkaan liity ainoastaan tuotteisiin ja estetiikkaan. Siitä puhutaan nimittäin myös strategisena toimintana, suunnitteluna ja elämänlaadun parantamisena (mm. Ahopelto 2002, Simon 1969). Esimerkiksi sosiaalisen designin katsotaan edistävän paikallista talouden kehitystä ja elinkeinoa (Miettinen 2007).

Suomessa design on saanut erityisen paljon huomiota, kun Helsinki voitti yhdessä Suur-Helsinkiin kuuluvien Espoon, Vantaan, Kauniaisen ja Lahden kanssa World Design Capital 2012 -tittelin. Suomi tulee olemaan kyseisen teemavuoden aikana suurennuslasin alla designin ja muotoilun tiimoilta. Odotukset ovat suuret. Keskustelu designista on siirtynyt esinemuotoilusta ongelmanratkaisuun, joka on yhtä lailla designia. Helsingin Sanomissa julkaistiin WDC -tittelin jälkeen artikkelisarja, jossa esiteltiin erilaisia näkemyksiä designista ja sen ulottuvuuksista yhteiskunnassa. Sarjan avulla ihmisten tietouteen nostettiin kysymys, mihin kaikkialle design oikein ulottuukaan. Erään artikkelin mukaan muotoilun avulla tulisi keskittyä esimerkiksi yhteiskunnallisella tasolla ongelmakohtien järkeviin ja harkittuihin ratkaisumalleihin. Etenkin julkisia palveluja olisi mahdollista parantaa muotoilun avulla: ei ole yhdentekevää, millaisessa odotustilassa potilas laitetaan odottamaan, tai miten maksutoiminnot ja palvelut suunnitellaan (Kähönen 2010).

Designista puhutaan tänä päivänä monissa eri muodoissa ja yhteyksissä. On strategista designia, design ajattelua, tuotedesignia, teollista muotoilua, palvelumuotoilua ja paljon muuta. Näillä kaikilla on luultavimmin myös oma osansa yritysten toiminnoissa. Esimerkiksi monet ravintolat tuntuvat panostavan sisustukseen, tunnettujen brändien ja tuotteiden käyttöön yhä strategisemmalla

tavalla. Teollisuuden alallakin on nähtävissä designin leviävät käyttömahdollisuudet: seinäpaneeleita kuvitetaan tunnetuin kuosein ja paperiteollisuuden sivutuotetta puumuovikomposiittia käytetään huippumuotoilijoiden suunnittelemissa esineissä.

Design kiinnittää huomiota. Se synnyttää usein positiivisia ja laatuun liittyviä mielikuvia. Yritykset, jotka viestivät designista, tuntuvat kiinnostavan ihmisiä. Yritysviestinnän yhtenä tärkeimpänä tehtävänä katsotaan olevan suosiollisen maineen rakentaminen (Cornelissen 2004). Jos design on kerran niin positiivisesti väritynyt ja huomiota herättävä, on sillä varmasti monia mahdollisuuksia myös yrityksen maineen rakentajana ja yleisesti viestinnän välineenä. Designin merkitys yritysviestinnän funktiona on ajankohtaista selvittää, jotta yritykset saisivat designista parhaan mahdollisen hyödyn ja myös ymmärtäisivät sen tuomat mahdollisuudet. Designia on tutkittu viestintänä monissa yhteyksissä, mutta yritysviestintänä ei juurikaan. Tästä syystä halusin haastatella designalan asiantuntijoita ja yrittää selvittää, millainen rooli designilla voisi olla yritysviestinnässä, yrityksen viestintäfunktiona. Koska aikaisempaa tutkimusta ei juuri tältä alueelta ole löydettävissä, tämä tutkimus on uutta näkökulmaa kartoittava. Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, minkälainen rooli designilla on yrityksen viestintäfunktiona: yritysidentiteetin viestijänä, sidosryhmäviestinnän ja maineen rakentamisen välineenä.

## **2 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset**

Designin parissa työskentelevät ovat jo pitkään puhuneet designin viestinnällisistä ulottuvuuksista ja symbolisista merkityksistä. Kun designista puhutaan strategisena työkaluna tai yrityksen kilpailuedun parantajana, esiintyy samassa yhteydessä usein yritysviestinnän käsitteitä. Muun muassa tästä syystä tutkimuksessani tarkastellaan, millainen merkitys designilla voisi olla yritysviestinnässä ja miten se voisi olla yhdistettävissä yrityksen eri viestintäfunktioihin, viestinnän keinoihin ja tavoitteisiin. Yritysviestinnän teoreettisen pohjan voi katsoa muodostuvan kolmesta käsitteestä, jotka liittyvät olennaisesti toisiinsa. Nämä ovat: (1) yritysidentiteetti (sisältää tarkoitetun ja tulkitun mielikuvan), (2) sidosryhmäviestintä ja (3) maine (Cornelissen

2004). Tutkimuksessa käytetään Cornelissenin yritysviestinnän teoriaa eräänlaisena kehikkona, sillä se kokoaa valmiiksi yhteen keskeisiä yritysviestinnän käsitteitä.

Tutkimuksen alussa tehdään yleinen katsaus, millä eri tavoin designia on tutkittu viestintänä ja millaisia eri yhteyksiä sillä voi olla yritysviestintään. Tämän jälkeen tehdään yleinen katsaus yritysviestinnästä ja siirrytään käsittelemään Cornelissenin kolmea keskeisintä yritysviestinnän käsitettä. Käsitteiden esittely alkaa yrityksen sisältä, persoonasta eli yritysidentiteetistä. Tämän jälkeen siirrytään sidosryhmäviestintään, jota seuraa maineen ja sen rakentumisen tarkastelu. Jokaiseen käsitteeseen yhdistetään lopuksi design alustavien huomioiden avulla. Tutkimuskysymykseni on, miten design toimii yrityksen viestintäfunktiona. Tämän pääkysymyksen selvittämiseksi käytän apuna kolmea alakysymystä, jotka mukailevat Cornelissenin yritysviestinnän teoriakehikkoa:

- 1) Miten design viestii yrityksen identiteettiä?
- 2) Millainen rooli designilla on sidosryhmäviestinnässä?
- 3) Millainen rooli designilla on yrityksen maineen rakentajana?

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten design voisi toimia työkaluna jokaisen kolmen yritysviestinnän käsitteen kohdalla. Tätä varten jokaisen käsitteen teoreettisen taustan selventäminen on välttämätöntä, samoin designkentän kartoittaminen tämän tutkimuksen lähtökohdista. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla eri designalanammattilaisia. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tarkoituksena on synnyttää mahdollisimman paljon puhetta designista, ja sen jälkeen lähteä tutkimaan mahdollisia yhteyksiä designin ja yritysviestinnän sekä sen käsitteiden välillä. Tarkoituksena on siis tutkia haastatteluaineiston avulla, miten design voi toimia yrityksen viestintäfunktiona, identiteetin viestimisen, sidosryhmäviestinnän ja maineen kautta.

### 3 Design

Tutkimuksessa käytetään käsitettä design, joka on vakiintunut sanana suomen- kielelle.<sup>1</sup> Designia yritetään kuitenkin monissa yhteyksissä suomentaa, jolloin se käännetään usein suoraan muotoiluksi. Muotoilu ei kuitenkaan tarkoita täysin samaa asiaa. Designin alkuperä tulee italiankielisestä sanasta disegno, joka tarkoittaa maalausta ja verbi disegnare piirtäen suunnittelua (Design Culture, Simola 2010). Muotoilu sana viittaa enemmän käsityötaitoon ja on lähempänä germaanisten kielten merkitystä, saksaksi formgebung, ruotsiksi formgiving (Simola 2010). Designkäsitteen yksiselitteinen määrittely on vähintäänkin yhtä vaikeaa kuin designsanan suomennos. Design voidaan nähdä esimerkiksi kaiken kattavaksi ideologiaksi, muodon antamiseksi tai esteettiseksi tuotteiden loppu tulemaksi. Riippuu hyvin pitkälti siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa ei yritetä antaa kaiken kattavaa määritelmää designille, mutta käsitteen tarkempi avaaminen tämän tutkimuksen näkökulmasta on välttämätöntä.

Design on kaikkialla ympärillämme: se tunkee läpi jokaisesta tuotteesta materiaalisessa maailmassa ja antaa muodon aineettomille prosesseille, kuten palveluille (Margolin 1989). Herbert A. Simon kirjoitti jo vuonna 1969 designille määritelmän, jota on sittemmin käytetty monissa alan teoksissa ja kirjoituksissa. Simonin mukaan kaikki tekevät designia, jotka suunnittelevat toimintatapoja, joiden tarkoituksena on muuttaa ja tehdä asioita paremmaksi. Jos kaikki tekevät designia, niin designereita ovat he, jotka tekevät sitä elannokseen. Design keskittyy siis siihen, miten asioiden tulisi olla, artefaktien suunnittelemiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Simon 1969.) Design voidaan täten nähdä ennen kaikkea tavaksi ajatella. Designin käyttö ulottuu insinöörin työstä abstraktimpiin asioihin, joissa on kysymys ihmisten päätöksenteosta ja ongelmienratkaisuprosesseista. Näin design on oikeastaan verbi, se on suunnittelua, joka kokoaa eri alojen parhaan osaamisen parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Mm. Simola 2010.) Design on myös erilaistumisen tai erottautumisen väline. Monet alanammattilaiset lähestyvät designia

---

<sup>1</sup> MOT -kielitoimiston sanakirja



teollisen muotoilun kautta. Teollinen muotoilu<sup>2</sup> on yksi designmuoto, jota tehdään teollisesti, mutta sen juuret ovat taiteessa. Sitä on käytetty jo pitkään yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi. (Valtonen 2007, 14–15, 170; design erottautumisena ks. myös mm. Ahopelto 2002; Korpelainen.) Se, mikä erottaa designin esimerkiksi taiteesta on, että taiteilijoiden ei tarvitse välttämättä olla tekemisissä esineiden käytännön toimivuuden kanssa (Hans 2000, Design World). Muotoilijan tulee siis nimenomaan keskittyä, ei pelkästään muotoillun kohteen estetiikkaan, vaan myös sen käytettävyyteen ja toiminnallisuuteen. Hyvin muotoiltuun tuotteeseen liittyy esteettistä, funktionaalista ja/tai ergonomista arvoa. Muotoilu on siis paitsi osa tuotteen visuaalista ja esteettistä mielikuvaa, myös oleellinen osa sen toimivuutta ja käytännöllisyyttä. Lisäksi muotoilun katsotaan heijastavan usein ekologisia arvoja. (Korpelainen 2008.)

Designiin nähdään liittyvän hyvin vahvasti kulttuurisidonnaisuus ja design-käyttöesineet voivat toimia kommunikaatiovälineinä. Tästä näkökulmasta katsottuna designia ja designteoriaa tulee tarkastella designkulttuurin kautta, joka on yhteydessä esineiden kulttuuriin ja teoriaan. Esineet voidaan rinnastaa aikamme eräänlaisiksi yhteiskunnallisiksi henkilöllisyystodistuksiksi (social identifications), viestintävälineiksi, käyttökielikuviksi ja työkaluiksi. Design on tällä tavalla nähtynä yhteiskunnallisen analyysin työkalu ja alue, joka kytkeytyy ihmisten jokapäiväiseen elämään. Se on yhtä kuin kieli, muoto, muodon teoria, esitys ja kauppatavara. (Vitta 1989.) Designin tulkitseminen viestinnän välineeksi tulee näin esiin jo monissa eri termin käsitteellistämisen vaiheissa. Professori Erkki Ruuhisen (2008) mukaan muotoilu on aina olemukseltaan viestintää. Se on erottautumisen väline, kun sen avulla luodaan yksilöllisiä, uniikkeja tapoja toimia ja näyttäytyä. Muotoilu voidaan nähdä myös päätöksentekoprosessiksi, jossa ideasta tulee lopputulos, joko fyysinen tuote tai palvelu (Nyberg & Lindström 2005, 2).

Muotoilijoiden maailma ja kirjo on niin laaja, että yhtä kaikenkattavaa määritelmää designille tuntuu olevan mahdotonta löytää. Tarkoituksena onkin tässä tutkimuksessa keskittyä tarkemmin designin näkökulmaan yritysten ja tarkemmin yritysviestinnän

---

<sup>2</sup>Teollinen muotoilu eroaa muusta taideteollisuudesta teknisellä ja kaupallisella lähestymistavallaan. Lisäksi teolliset muotoilijat eivät työskentele yksin vaan yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa, usein yrityksillä onkin joko talon sisäisiä suunnittelijoita, tai sitten ne ostavat design-palveluita ulkopuolisilta alaan erikoistuneilta yrityksiltä. (Valtonen 2007.)

kannalta, mikä voisi auttaa edes jossain määrin aiheen rajaamista. Näin tutkimuksen alustavan määritelmän mukaan *design tarkoittaa kaikkea sitä tarkkaan harkittua, ammatillista suunnittelua ja toteutusta, joiden päämääränä on tehdä asioista, esineistä ja viesteistä helpommin ymmärrettäviä ja hallittavia*. Artefakteissa, eli designituotteissa designin yhdeksi tehtäväksi voidaan katsoa elämän helpottaminen. Lisäksi designin avulla viesteihin, toimintoihin ja esineisiin liitetään esteettinen aspekti, joka tekee designin symbolisesta kielestä miellyttävämmän ja asioista helpommin ymmärrettäviä. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta kootaan haastateltavien erilaisia näkemyksiä designille aineiston analyysin ja tulosten esittämisen yhteydessä. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan, miten design voidaan nähdä viestintänä ja millaisia eri näkemyksiä sen kommunikatiiviselle puolelle voidaan esittää.

### 3.1 Design viestintänä

Vaikka monet tutkijat ovat lähestyneet designia viestinnällisenä prosessina, on tämä näkökulma kuitenkin harvoin tutkimuksen pääroolissa (Crilly et. al. 2008). Design on nähty viestintänä usein tuotteisiin liittyvien semanttisten ominaisuuksien, erilaisten merkitysten antamisien ja tulkintojen kautta (mm. Crilly et. al. 2008; Kazmierczak 2003) sekä retoriikkana (mm. Buchanan 1989, in Design Discourse). Arkkitehtuurin ja graafisen designin kentällä design on nähty viestinnän välineeksi jo vuosikymmenien ajan (mm. Whyte 2006, Malcom 2005). Yritysten näkökulmasta fyysiset tilat, rakennukset ja sisustus ovat omiaan viestimään itse yrityksestä (mm. Olof and Kreiner 1990). Myös muilla aloilla, kuten muodissa, pakkausmuotoilussa ja tietokoneohjelmoinnissa on lähestytty designia viestinnän näkökulmasta, erityisesti aiottujen merkitysten ja tulkintojen kautta (Crilly et. al. 2008).

Nathan Crillyn et al. (2008) käsittelevät designia viestinnän prosessinäkökulmasta ja pohtivat, voiko suunnittelija itse vaikuttaa tuotteen tulkintaan ja käyttöön ja mikä on puolestaan loppukäyttäjän valta. Tuotteiden semantiikkaa ja muotoilijan valtaa on käsitelty muun muassa pohdittaessa, mitä tuotteen muotoilija on ajatellut tuotetta suunnitellessaan. Designia on tutkittu myös narratiivien eli tarinoiden näkökulmasta. Voidaan katsoa, että tuotteet synnyttävä tarinoita ihmisten elämään. Suhteen

luomisen mahdollisuus esineen ja sen käyttäjän välille luo lisäarvoa sekä kuluttajalle että yritykselle. (Lloyd ja Sneider 2003.) Designia on lähestyttykin yritysten strategisena viestinnän välineenä ja ennalta määriteltujen viestien lähettämisenä asiakkaille (Karjalainen 2006). Design management on puolestaan yrityksiä strateginen työkalu, jonka yhtenä osa-alueena on viestintä, yrityksen tuotteiden ja ympäristön suunnittelun lisäksi (Ahopelto 2002). Myös monet muotoilijat itse näkevät tuotteensa kommunikoinnin ja viestinnän välineeksi (mm. Jongerius 2000 in Design World; Stockholm 2004). Muotoiluprosessi voi myös osaltaan synnyttää esimerkiksi yritysidentiteetin, viestintäjärjestelmän tai verkkoympäristön (Kercher 2010). Seuraavassa alaluvussa syvennytään tarkemmin, miten design on nähty yritysviestinnän kannalta ja millaisia näkemyksiä designista voidaan liittää yritysviestintään.

### 3.2 Design ja yritysviestintä

Yritysten näkökulmasta designia ei juurikaan nähdä pelkästään tuotteisiin liittyvinä esteettisinä ominaisuuksina, vaikka sekin on tärkeää. Yritysmailmassa olennaista on voiton tekeminen ja menestyminen kilpailijoita paremmin. Design ymmärretäänkin yrityksissä kilpailutekijäksi<sup>3</sup> ja vahvaksi työkaluksi, jolla voidaan nostaa tuotteiden arvoa (Stockholm 2004, 20) ja luoda niille strategista lisäarvoa (Gorb 1990, UIAH 11). Design luo erityisellä tavalla, erityisillä työkaluilla, arvoa yrityksille (Kristensen 2004). James Pilditch (1989) totesi jo 1980-luvulla, että jokainen yritys käyttää designia ja tekee designiin liittyviä päätöksiä, tiedostaen tai tiedostamattaan. Kaikki ympäröivässämme keinotekoisessa maailmassa on jonkun suunnittelemaa. Hyvässä ja pahassa, kaikki kaunis ja ruma on jonkun suunnittelemaa. Designin avulla yritysten katsotaan pystyvän erottautumaan muista ja se luo myös kilpailuetua yrityksille millä tahansa alalla (mm. Ahopelto 2002; Cooper et al. 2004). Design ei kuitenkaan ole itseisarvo eli se on täysin hyödytön, ellei sitä kytketä yrityksen muuhun ympäristöön ja strategiaan päämääriin (mm. Väkevä 1991; tässä Ahopelto 2002). Yritysten näkökulmasta muotoilu voidaan katsoa lisäksi ajatteluksi, tiedoksi ja

---

<sup>3</sup> Kilpailuetu on ylivoimatekijä, eli kilpailutekijä, jonka avulla yritys erottuu positiivisesti kilpailijoistaan. Kilpailuetu nostaa samalla yrityksen arvoa asiakkaiden silmissä. (Pulkinen 1990, 12).

ilmaisutaidoksi. Sen yhtenä tavoitteena on auttaa yritystä erottautumaan muista ja luoda sille helposti tunnistettavat kasvot, parantaa sen imagoa ja kilpailuasemaa markkinoilla (Ruuhinen 2008).

Design management on yksi tärkeä termi, joka nousee esiin puhuttaessa designista yritysten näkökulmasta. Design management on prosessi, joka auttaa yritystä luomaan hyvää laatukuvaa itsestään ja tuotteistaan, kun se työstää yrityksen profiilitekijöitä yritysstrategian pohjalta. Design kuuluu erottamattomana osana tuotteisiin, mutta sen vaikutuksia voidaan nähdä myös yrityksen muilla alueilla, kuten ergonomiassa, yritysympäristössä (mm. sisustuksessa ja rakennusarkkitehtuurissa), mutta myös viestinnässä ja markkinoinnissa. Design tulisi siis ottaa huomioon yrityksen eri osa-alueilla kilpailukyvyn parantamiseksi. Design management kytkeytyy moniin yrityksen toimintoihin, joten on lähes mahdotonta erottaa sitä, omaksi itsenäiseksi kokonaisuudekseen. (Ahopelto 2002, 85–86.) Design managementin voitaisiin näin katsoa olevan yksi tärkeä osa yrityksen strategisia päämääriä toteuttava tekijä.

Tässä luvussa on toteutettu lyhyt yleiskatsaus designista ja näkemyksistä, joiden mukaan design nähdään viestintänä ja miten se voi osaltaan liittyä yritysviestintään. Katsauksen aikana on tullut esille jo joitakin viittauksia siitä, että design tosiaan liittyy yritysten viestinnällisiin tekijöihin, muun muassa identifioimalla ja erottamalla yrityksen yrityskuvaa muista ja luomalla lisäarvoa muun muassa tuotteissa käytetyn designin kautta. Seuraavaksi siirrytään avaamaan yritysviestinnän teoriaa ja syvennyttään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin käsitteisiin.

## **4 Yritysviestintä**

Yritysviestintä on kehittynyt ja syntynyt yritysmaailmassa ja se on kulkenut yhdessä PR-toiminnan ja markkinoinnin kanssa, jotka voidaan nykyään nähdä osaksi sitä (mm. Cornelissen 2008, Argenti 1996). Organisaatioviestinnän ja markkinointiviestinnän alueista – jotka perinteisesti käsittelevät kuluttajia ja vastaanottajia sekä työntekijöitä – poiketen, yritysviestinnän tavoitteena on johtaa yrityksen koko

viestintäkenttää (Christensen 2007). Yritysviestinnän päämäärä eroaa muista organisaatioviestinnän teorioista, ei vain siksi, että sen väitetään sisältävän laajemman kirjon viestintätehtäviä, vaan siksi, että sen olemassaolon tarkoitus on järjestää yrityksen viestintätoimet yhdeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Jackson 1987, Riel 1995; tässä Christensen 2007). Yritysviestintä on toisin sanoen eräänlainen ajattelutapa, jonka kunnianhimoinen tavoite on kerätä yrityksen viestintätoimet yhteen parhaimman hyödyn saavuttamiseksi (Christensen 2007, 3).

Yritysviestinnästä löytyy paljon erilaisia näkökulmia alan kirjallisuudesta, mutta kaikista eroavaisuuksista huolimatta useimmat määrittelyt ja ymmärrykset perustuvat mielikuviin viestinnän kokonaisvaltaisuudesta. Olennaista on johtaa ja hallita yhtenäisellä tavalla sitä, mitä yritys sanoo ja tekee. (Mm. Åberg 1990, Harrison 1995; tässä Christensen 2007.) Eri osastot eivät hoida viestintää itsenäisesti, vaan yritysviestinnän tarkoitus on luoda yhtenäinen ja yksiselitteinen mielikuva siitä, millainen itse organisaatio on ja mitä se edustaa. Yritysviestinnän yhdeksi tavoitteeksi voidaan täten määritellä integraation tarve: miten viestit, mielikuvat, toiminnot ja henkilökunta saadaan tuotua yhteen ja kohtaamaan keskenään. (Christensen 2007, 3.)

#### **4.1 Yritysviestinnän määritelmä ja design osana yritysviestintää**

Yritysviestintä on johtamisen väline, joka tarjoaa kehyksen tehokkaalle sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinaatiolle. Yritysviestinnän tavoitteena on rakentaa yritykselle hyvää mainetta ja ylläpitää sitä eri sidosryhmien silmissä. Kohderyhmänä yritysviestinnässä voidaan katsoa olevan kaikki yritykseen kiinnittyvät ja linkittyvät sidosryhmät, joita käsitellään kokonaisuutena. Niitä ei luokitella tärkeysjärjestykseen. (Cornelissen 2004, 5.) Yritysviestinnällä pyritään luomaan suosiollisia mielikuvia ja hyvää mainetta kaikissa eri sidosryhmissä, jotta nämä ryhmät käyttäytyisivät yritykselle suosiollisella tavalla eli jotta asiakkaat ostaisivat tuotteita, sijoittajat sijoittaisivat rahaa yritykseen, eri yhteisöt arvostaisivat yritystä ja niin edelleen. Yrityksen maineen rakentaminen, säilyttäminen ja suojeleminen ovat yritysviestinnän harjoittajien päätehtäviä. (Cornelissen 2004, 11.)

Yritysviestinnän teoriapohjan muodostavat maineen lisäksi kaksi muuta käsitettä: yritysidentiteetti ja sidosryhmäviestintä (Cornelissen 2004). Näihin käsitteisiin syvennyttään seuraavaksi. Aluksi on olennaista määritellä, miten nämä käsitteet nähdään tämän työn kannalta, miten ne kietoutuvat tutkimuksessa toisiinsa ja tehdään ensimmäisiä huomioita, miten ne liittyvät designiin. Tiivistetysti voidaan sanoa, että perusta yritysviestintästrategialle on yritysidentiteetin luominen: se on perusprofiili, jonka yritys haluaa jakaa tärkeille sidosryhmilleen ja joka samalla määrittää, kuinka yritys haluaa tulla nähdyksi sidosryhmissä syntyneen imagon ja maineen kautta (Cornelissen 2004, 11). Tällä tavoin katsottuna, yrityksen sisimmästä syntyvä identiteetti siis viestii sidosryhmille tarkkaan mietittyjä ja suunniteltuja viestejä eri elementtien ja välineiden avulla. Imago ja maine rakentuvat sidosryhmissä mielikuvina ja todellisissa kohtaamisissa, suhteina (Aula ja Mantere 2002). Yritysviestinnässä tulisi painottaa autenttisen, erottuvan ja merkityksellisen identiteetin välittämistä sidosryhmille (Cornelissen 2004, 89). Tämän tutkimuksen oletuksena on, että design eri muodoissaan voisi toimia edellä mainittuina tarkkaan mietittyinä ja suunniteltuina viesteinä yrityksissä. Vaikuttaen täten yrityksen identiteetin ja arvojen viestimiseen sidosryhmille, sidosryhmissä syntyvien mielikuvien muodostumiseen ja sidosryhmäsuhteissa syntyvään maineeseen.

Yritysten yhteydessä puhutaan paljon design managementin eli designin hallinnan ja johtamisen tärkeydestä (mm. Sotamaa 1990, Ahopelto 2002). Design management -termi on lähes yhtä ongelmallinen käännettäväksi suomen kielelle kuin design itsessään. Management-sana kääntyy ainakin kahdellatoista eri tavalla, jotka liittyvät sanoihin management ja leadership (johtaminen), joiden välille tulisi myös tehdä ero. Hyvän vastineen puuttuessa käytetään alan kirjallisuudessa englannin kielen termiä design managementia. (Ahopelto 2002, 19–20.) Yleisesti design managementilla voidaan katsoa tarkoitettavan tehokasta (organisaation) design-resurssien hyödyntämistä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Gorb 1990, UIAH 10). Se voidaan myös nähdä yrityksen toiminnan eri osa-alueita koordinoivaksi toiminnoksi, jonka elementtejä ei ole mielekästä eriyttää toisistaan (Ahopelto 2002). Design managementin kohdealueet ovat yleisimmin jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat yrityksen tuotteet, viestintä ja ympäristösuunnittelu (Pulkkinen 1990, 12). Design managementiin kiinnittyvätkin tiivistä yrityksen julkisuuskuva ja identiteettikäsitys.

Design management on tärkeä väline, jolla varmistetaan yrityksestä lähtevien viestien, tavoitteiden ja mielikuvien vastaavuus. Sen avulla vältetään tyhjiä lupauksien antamista. (Valtonen 2002, 20–21.) Yritysviestinnällä ja design managementilla voidaan katsoa olevan täten samansuuntaisia elementtejä, sillä myös hyvän maineen ansaitseminen vaatii, että yrityksen viestit pohjautuvat todellisiin tekoihin (Aula ja Heinonen 2002).

Tehokas design managementprosessi koostuu yrityskuvan ja yritysidentiteetin yhteensopivuudesta. Design management on näin myös hyvin lähellä identiteetin johtamisen käsitettä. Yrityskuvan ja identiteetin vastaavuuden saavuttamiseksi viestinnällä on oma suuri merkityksensä (Ahopelto 2002, 22). Laajemman määritelmän mukaan design management kytkee tuotekehittelyn ja bisnesidean yrityksen imagoon ja yritysidentiteettiin. Design managementin voidaan katsoa yhdistävän myös osaltaan yrityksen strategisensuunnittelun designiin. (Ahopelto 2002, 112.)

Yrityksen brand management eli brändin hallinta, voidaan nähdä hyvin läheiseksi osaksi design managementia. Brändi on puolestaan sateenvarjokäsite, joka kattaa muun muassa yrityksen asiakkaat, työntekijät, yhteistyökumppanit, osakkeenomistajat ja kilpailijat (Ahopelto 2002, 183). Brändin ydin liittyy yrityksen identiteetin ja imagon suhteeseen (Karjalainen 2006, 53). Brändistä on tullut yhä tärkeämpi kilpailutekijä nykyajan kulutus- ja tavarayhteiskunnassa. Brändin uskottavuus on yrityksille elintärkeää, ja sitä muokkaavat omalta osaltaan erityisesti muotoilijat (Strömberg 2008). Yritysviestinnän ja organisaatioviestinnän kirjallisuudessa puhutaan yritysidentiteetin yhteydessä imagosta, yrityspersoonasta, maineesta ja brändistä. Ne liittyvät kaikki erottamattomasti toisiinsa. Seuraavaksi selvennetään näitä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita tämän tutkimuksen kannalta.

## **4.2 Yritysidentiteetti**

Yritysidentiteetti on yksi keskeisimmistä käsitteistä yritysviestinnän teoriassa. Yritysidentiteetin määrittelemisen tarve syntyi alkujaan viestintä- ja designyhteisöjen huolesta, miten yritykset esittäytyvät ulkoisille yleisöilleen. Yritysidentiteetti vastaa

kysymykseen, mikä ja millainen yritys on – se kertoo yrityksen sisimmästä, siitä millaiseksi se on luotu yritysstrategioiden ja -kulttuurin myötä. (Cornelissen 2008, 66–68.) Identiteetti ei ole kuitenkaan yksiselitteinen käsite. Se on laaja-alainen ja kontekstista riippuen se saa erilaisia merkityksiä ja määritelmiä. Albert ja Whetten olivat ensimmäisten joukossa vuonna 1985 määrittelemässä yrityksille identiteetin käsitteen. Heidän mukaansa aivan kuten yksilöt ilmaiset persooniensa omalaatuisuutta ja ainutlaatuisuutta, myös yrityksillä on omat erityiset ja uniikit persoonansa. (Cornelissen 2008, 68, ks. myös Albert ja Whetten 1985.) Samoin kuten yksilöiden identiteetti voi koostua tietyistä tekijöistä, kuten kansallisuudesta, sukupuolesta, ammatillisesta suuntautumisesta, myös yritysten identiteetit ankkuroituvat tiettyihin ominaisuuksiin, kuten maantieteelliseen sijaintiin, kansallisuuteen ja käytettyyn teknologiaan. Jokaiselle organisaatiolle on näihin ominaisuuksiin liittyen muodostuneet omat keskeiset, kestävät ja muista erottuvat arvonsa, jotka tunnetaan paremmin englanninkielisin termein Central, Enduring and Distinctive (CED) aspects. (Albert ja Whetten 1985, tässä Brown et al. 2006.) Organisaation identiteetti on jotain, mikä tekee ”meistä” juuri ”meidät”, ja kertoo, mitä ”me” tunnemme omistavamme ja se erottaa ”meidät” ”muista”. Identiteetti rakentuu organisaation kulttuurin ja viestinnän vuorovaikutuksessa. Siihen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten yhteiskunnalliset arvot ja trendit. Se luo lisäksi tunteen jatkuvuudesta: yritys on sama yritys kuin esimerkiksi vuosi sitten, vaikka osa työntekijöistä vaihtuisikin. Ihmiset muuttuvat, identiteetti jatkuu. (Aula ja Mantere 2008, 57–59.)

Jotkut tutkijat ovat tehneet eron yrityspersoonan, yritysidentiteetin ja yrityskulttuurin välille (Olins 1978, tässä Cornelissen 2008). Yritysviestinnän ammattilaisten tehtävä on yritysidentiteetin linkittäminen yrityksen ydinarvoihin, jotka sen jäsenet keskenään jakavat, ja organisaation mission ja vision määrittäminen. Ydinarvot määrittelevät yrityskulttuurin kun taas missio ja visio määrittävät yrityspersoonan. (Cornelissen 2008, 69.) Yhden termien erottelun mukaan persoonallisuus, identiteetti ja imago ovat kolme eri asiaa, joskin toisistaan riippuvaisia. Persoonallisuus on näin sama kuin yrityksen differoivat eli erilaistavat ominaisuudet. Identiteetti taas nähdään viestintänä, joka tuo esiin tietoisesti haluttuja piirteitä yrityksestä. Imago on puolestaan ulkopuolisten havaintojen pohjalta syntynyt mielikuva yrityksestä. (Tässä Markkanen 1999, 20.)



Tämä lyhyt katsaus kuvaa hyvin, kuinka eri tavalla tutkijat määrittelevät yritysviestinnän käsitteitä. Yritysidentiteettiä, imagoa ja mainetta on tutkittu valitettavan vähän poikkitieteellisesti. Eri tieteenalat ovat laatineet omanlaisen määritelmänsä kyseisille käsitteille, mikä tekee niiden virtaviivaistamisesta haasteellista. (Brown et al. 2006.)

#### 4.2.1 Yritysidentiteetti on yrityksen persoona

Tom J. Brown et al. (2006) ovat koonneet määritelmäkehikon selventämään yritysviestinnän käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita. He ovat tutustuneet laajasti alan kirjallisuuteen ja jaottelevat eri tutkijoiden määritelmät sen mukaan, käsittelevätkö he organisaation kaikkia näkökulmia (all aspect) vai keskittyvätkö he organisaation keskeisiin, kestäviin ja erottuviin näkökulmiin (CED Aspects). Brownin et al. (2006) esittämät määritelmät yritysidentiteetin eri näkökulmille ovat keskeisiä myös siitä syystä, että he tekevät eron yksilö- ja yritystason välille. He huomauttavat, että yrityksen identiteetti, imago ja maine eivät ole kaikki yrityksen ominaisuuksia. Käsitteet saavat jokainen oman määritelmänsä näkökulmasta riippuen. Onkin perusteltua tehdä ero itse organisaation näkökulmasta yritys-identiteetille (corporate identity) ja yksilöiden mieltämälle ja havaitsemalle identiteetille yrityksestä (perceived organizational identity) (Brown et al. 2006). Tässä tutkimuksessa käytetään yritysidentiteetin kolmea (keskeinen, kestävä ja erottuva) piirrettä painottavaa näkökulmaa yritysviestinnän käsitteitä selventäessä (Albert ja Whetten, tässä Brown et al. 2006). Näin *yritysidentiteetti voidaan määritellä yrityksen ja sen jäsenten ominaisuudeksi, joka kertoo miten he näkevät ja määrittelevät organisaation* (ks. Brown et al. 2006). *Se kumpuaa lisäksi yrityksen ydinarvoista, missiosta ja visiosta* (Cornelissen 2008). Tätä yrityksen ydintä, tai persoonaa viestitään eri keinoin sidosryhmille. Olennaista on huomata, että yritysidentiteetti on kollektiivinen ”ilmiö”. Yksittäisen organisaation jäsenen uskomukset tai mielipiteet eivät vaikuta siihen (yksilötasolla puhutaan mielikuvista ja maineesta tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa). Cornelissen (2008) käyttää termiä yrityspersoona puhuessaan samasta asiasta eli yrityksen sisimmästä, näkymättömistä arvoista ja uskomuksista. Identiteetti liittyy hänen mukaansa yrityksen ulkopuolelle näkyviin

elementteihin, jotka puolestaan tässä tutkimuksessa määritellään erilaisiksi imagoiksi.

#### 4.2.2 Imagot erilaisina mielikuvina yrityksestä

Imago suomennetaan usein mielikuvaksi: se on ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien eli fasettien kokonaisuus (Åberg 2000, 114). Toisaalta imago on designin tavoin vakiintunut sana suomenkielelle. Imagoa rakennetaan tietoisesti organisaation (eli myös yritysten) omien tavoitteiden pohjalta. Imagon rakentamisessa lähdetään siitä, mitä sidosryhmien halutaan ajattelevan organisaatiosta. (Aula ja Heinonen 2002, 52.) Nämä kaksi tulkintaa tekevät tyypillisen eron puhuttaessa imagon käsitteestä yrityksen näkökulmasta: toisen mukaan imago on mielikuva, joka syntyy ihmisten mielessä, ja toinen esittää sen olevan organisaation oma työkalu, jotain, mitä voidaan tietoisesti rakentaa.

Aiotun mielikuvan lähettäminen on yrityksen strategista viestintää, jolla yritetään vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuviin muun muassa mainonnalla (mm. Aula ja Heinonen 2002, 52). Yksi yritysviestinnän olennaisimmista tehtävistä onkin viestiä yrityksen tärkeimpiä arvoja eli identiteettiä valitsemilleen sidosryhmille (Cornelissen 2008). Tätä viestittyä identiteettiä Brown et al. (2006) kutsuvat *tarkoitetuksi mielikuvaksi (intended image)*. Lähetetyt mielikuvat eivät saisi olla ristiriidassa yrityksen identiteetin kanssa, muuten välitetään valheellisia vaikutelmia. Tiivistetysti sanoen tarkoitetut mielikuvat pitävät sisällään niitä asioita ja ominaisuuksia, joita yritys haluaa itsestään antaa sidosryhmille ja ne tavat, joilla yritys niitä viestii ja lähettää ulospäin. Tarkoitettu mielikuva kuuluu yrityksen ominaisuuteen, sillä yritys on se taho, joka tuota kuvaa tietoisesti (tai tiedostamattaan) lähettää. (Brown et al. 2006.) Yrityksestä lähetettyjen viestien tulisi heijastaa tarkasti yrityksen identiteettiä, mutta useammin välittömästi syntynyt mielikuva yrityksestä, eli imago kuitenkin vääristyy, kun yritys yrittää manipuloida yleisöjään mainonnan ja muiden esitysten kautta. Tai työntekijöiden epäviralliset lausunnot toimittajille saavat aikaan huhuja. (Fombrun 1996, 37.)

Brown et al. (2006) erottavat vielä toisenlaisen mielikuvan yrityksen jäsenten ominaisuudeksi. Ja tämä on se *mielikuva, jonka yritys uskoo sidosryhmillään olevan itsestään (construed image)*. Heidän mukaansa monet tutkijat näkevät, että yritysten jäsenten uskomukset siitä, miten muut näkevät yrityksen, vaikuttavat vahvasti työntekijöiden omaan käyttäytymiseen ja mielikuviin omasta työyhteisöstään (mikä puolestaan vaikuttaa taas omalta osaltaan yrityksen identiteettiin). Yrityksestä tulkittu mielikuva on puolestaan se kuva, assosiaatio, joka syntyy sidosryhmissä ja yksilöissä yrityksen viestinnän ja toiminnan tuloksena. Tätä *sidosryhmissä syntynyttä pidemmän aikavälin kuluessa muodostunutta mielikuvaa kutsutaan maineeksi*. (Brown et al. 2006, ks. myös Cornelissen 2004.) Vaikka yritykset strategisesti suunnittelevat, millaista kuvaa ne itsestään antavat, eivät ne voi kuitenkaan loppupeleissä päättää, millaisia käsityksiä ihmiset mielessään muodostavat yrityksestä. Tähän vaikuttaa muun muassa semioottis-kulttuurinen näkökulma, jonka mukaan viestintä ei ole vain viestien siirtoa kohteesta a kohteeseen b, vaan kulttuurisesti määräytynyttä tulkintaa. Tulkintaan vaikuttavat lisäksi henkilöiden omat, yksilölliset sivumerkitykset. Jokainen tulkitsee merkkejä omaan elämäänsä, kulttuurinsa, arvoihinsa ja kokemuksiinsa nojaten. (Åberg 2000.) Tämä mielikuvan hahmottamis-malli kuvaa osaltaan myös yrityksistä välittömästi tulkittua mielikuvaa (corporate image), joka tulisi erottaa maineen käsitteestä (Cornelissen 2004, 76). Maineeseen palataan sidosryhmien käsittelyn jälkeen.

Yksilötasolla syntyvät mielikuvat yrityksestä ovat erilaisia riippuen yksilön roolista yritykseen nähden: onko hän työntekijä, asiakas, aktivisti, sijoittaja ja niin edelleen (Brown et al. 2006). Yrityksen imagon hallinta (corporate image management) lisääkin tärkeän symbolisen ulottuvuuden yritysviestintään ja prosessiin, jolla yritykset viestivät sidosryhmiensä kanssa. Yritysviestintää ei siis nähdä ainoastaan informaation vaihtamisena sidosryhmien ja yrityksen välillä, vaan sen tehtävänä on myös symbolisesti rakentaa ja heijastaa tiettyä imagoa eli mielikuvaa yrityksestä. (Cornelissen 2008, 65.)

#### 4.2.3 Design ja yritysidentiteetti

Yritysidentiteetti tulee linkittää yrityksen kulttuuriin (eli ydinarvoihin, joihin yrityksen jäsenet samaistuvat) ja se tulee määrittää yrityksen mission ja vision kautta. Missio ja visio puolestaan määrittävät yrityksen perustan, halutun tilan ja sen, miten sinne päästään (mm. Åberg 2006). Kun yrityksen identiteetti ja persoona käsitetään samoiksi asioiksi, se ei tarjoa ainoastaan huomattavaa särmää kilpailukentällä, vaan varmistaa myös sen, että yrityksestä lähetetyt viestit ja mielikuvat ovat autenttisia. Niitä on täten myös mahdoton sellaisenaan kopioida. (Cornelissen 2008, 69.) Yrityksen identiteetti muodostuu näin ollen monista paloista. Käytännössä kaikki se, mitä yrityksessä tehdään, vaikuttaa identiteettiin ja omalta osallaan myös yrityskuvaan, tai oikeammin yrityskuviin. Lisäksi kaikki havainnot, joita yrityksestä tehdään vaikuttavat omalta pieneltä osalta siihen, miten sidosryhmät näkevät yrityksen. (Markkanen 1999, 147, 208.) Kaikki havainnot vaikuttavat lopuksi myös siihen, millaisen maineen yritys saa kohtaamisissa sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen identiteettiprosessi pyrkii strategisen tulkinnan avulla toteuttamaan yrityksen ydinkilpailutekijät niin, että ne näkyvät henkilöstön toiminnassa ja muodostuvat arvokkaiksi eri sidosryhmille (Markkanen 1999, 49).

Nykymaailmassa yritykset kohtaavat monenlaisia ongelmia identiteettiin liittyen, ja yksi niistä on oman äänensä saaminen esille viestien täyttämässä maailmassa (Cheney ja Christensen 2001). Designkäsite liittyy yrityksen identiteettiin sen vuoksi, että hyvin suunnitelluilla viesteillä, ympäristöllä, tuotteilla ja palveluilla on merkittävä viestinnällinen voima sekä kyky tulkita viestejä käytäntöön. Työympäristö viestii organisaation ominaisuuksista ja toimintatavoista sekä esimerkiksi yrityksen toimialasta ja vahvuuksista, jos se suunnitellaan ja toteutetaan hyvin. (Markkanen 1999, 28.) Lisäksi kuluttaja rakentaa kulutuskäyttämisessään omaa identiteettiään, kun hän ostaa hyvän yrityksen tuotteiden kautta hyvää elämää itselleen (Aula ja Mantere 2005, 19).

### 4.3 Sidosryhmät ja sidosryhmäviestintä

Yksi yrityksen strategisen tason tärkeimmistä päätöksistä koskee sitä, millaisen kuvan yritys haluaa antaa itsestään sidosryhmilleen ja miten se onnistuu siinä. Toisin sanoen, mitä kaikkia asioita yrityksen tulisi painottaa viestinnässään sidosryhmille. (Mm. Brown et al. 2006.) Mikään yritys ei voi täysin päättää, minkälainen kuva sidosryhmien mielissä syntyy, mutta siihen voi strategisesti yrittää vaikuttaa. Mielikuvien viestimisessä sidosryhmille käytetään erilaisia keinoja, joista markkinointiviestintä on varmaan yksi tunnetuimmista. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, millainen rooli designilla on yrityksen sidosryhmäviestinnässä.

#### 4.3.1 Sidosryhmäviestintä on yrityksen strategista viestintää

Sidosryhmäviestinnässä organisaation tärkeimmiksi ympäristö- ja yhteistyökumppaneiksi katsotaan markkinat ja organisaation yleisöt. Yritykset ovat ymmärtäneet yhä etenevissä määrin, että heidän tulee olla yhteydessä kaikkiin sidosryhmiinsä tasapuolisesti hyvän ja luotettavan maineen saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. (Cornelissen 2004, 11.) Tässä tutkimuksessa sidosryhmillä (stakeholders) tarkoitetaan *”mitä tahansa yksilöä tai ryhmää, jolla voi olla vaikutusta organisaation päämäärien saavuttamiseen tai johon organisaation tavoitteiden toteutuminen voi vaikuttaa”* (Freeman 1984; suomennos Aula ja Mantere 2005). Stakeholder on siis henkilö, jolla on yrityksessä jokin intressi, jotain liossa, something at stake (Åberg 2000, 58). Sidosryhmiä on monia ja niiden luonne vaihtelee alasta riippuen. Sidosryhmiä ei tulisi täten käsitellä homogeenisena joukkona, sillä myös yhden ryhmän sisällä voi vallita suuria intressieroja ja nämä intressierot saattavat muuttaa ryhmien välisiä rajoja (Myllykangas 2009, 39). Sidosryhmän lisäksi puhutaan osakkeenomistajista (shareholders), jotka on perinteisemmin nähty yrityksen tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi. Nykyään painotetaan yhä enemmän, että kaikilla ryhmillä, joilla on osoitettu arvo tai panos yrityksen toiminnalle – on se sitten markkinasidonnainen tai sosiaalinen – on merkitystä ja heidät tulee ottaa huomioon yrityksen viestinnässä ja muissa toiminnoissa hyvän liiketoiminnan maksimoimiseksi. (Cornelissen 2004, 38–40.)

Yritysten tulisi ottaa huomioon myös ympäristö ja kestävä kehityksen mukainen ajattelu. Puhutaankin yritysten sosiaalisesta vastuusta (Corporate Social Responsibility), joka on noussut yhä näkyvämmäksi 2000-luvulla muun muassa Euroopan Unionin laatimien säädösten myötä. Nyky-yhteiskunnassamme, jossa media seuraa tarkasti yritysten toimia, tuotteet ovat virtaviivaistuneet ja kilpailu aina vain kovenee, monet yritykset ovat ymmärtäneet, että vastuullisella liiketoiminnalla saavutetaan strategista etua ja luodaan parempaa mainetta. (Cornelissen 2004, 44.)

Sidosryhmillä on eri panoksia ja intressejä yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi työntekijöiden panos on asettaa omat taitonsa ja tietonsa yrityksen hyväksi ja vastineeksi he odottavat työpaikkojensa säilyvän ja saavansa sovitun korvauksen kyseiseltä yritykseltä. Asiakkaat odottavat puolestaan tiettyjä ominaisuuksia ostamiltaan tuotteilta kun taas tavarantoimittajille yrityksen menestys luo myyntituloja ja tilauksia sekä he voivat itse puolestaan olla kiinnostuneita yrityksen tutkimus- ja tuotekehityskapasiteetista. (Myllykangas 2009, 37.) Kaikki sidosryhmät eivät ole liiketoiminnoissa yhtä tärkeitä, vaan niitä voidaan luokitella eri tavoilla ja kriteereillä. Ensisijaiset ja kriittiset sidosryhmät nähdään keskeisimmiksi yrityksen arvon luomisen kannalta. Tällaisiksi sidosryhmiksi luokitellaan muun muassa omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Tehokkaassa sidosryhmäjohtamisessa suhteet näihin ryhmiin voivat muodostaa aineettomia, sosiaalisesti mutkikkaita resursseja, jotka edistävät yrityksen kykyä selviytyä kilpailijoitaan paremmin pitkän aikavälin arvонуonnissa. (Myllykangas 2009, 41–54.) Yrityksien tärkein lähtökohta ja menestymisen perusta tulisi olla asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen (Åberg 2000). Maineen muodostumisen kannalta avainsidosryhmiä ovat puolestaan työntekijät, sijoittajat, asiakkaat ja eri yhteisöt (Fombrun 1996, 57).

Yhteyksiä sidosryhmiin tapahtuu ainakin kahdella tasolla yrityksissä: toisaalta heidän kanssaan harjoitetaan työviestintää, toisaalta heihin pidetään yhteyttä informointi- ja profilointimielessä (Åberg 2000, 165). Työviestintä on operatiivista viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä. Se pitää sisällään suoran ja välitetyn vuorovaikutuksen viestinnän muodot (mt. 213–214). Informointi käsittelee uutisarvoisia asioita, joihin kuuluu ulkoinen ja sisäinen informointi eri muodoissaan. Profilointi puolestaan kohdistuu työyhteisön sidosryhmiin. Yritys voi

profiloitua muun muassa tuotteittensa ja palveluittensa kautta. Profilointiin liittyy myös mielikuvien tutkimus. (Mt. 103.)

Vaikka työntekijät voidaan nähdä yrityksen sidosryhmänä, on heillä aivan eri katsontakanta yritykseen kuin ulkopuolisilla henkilöillä. Täten yrityksen työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välille on perusteltua tehdä ero, ja sille, miten kyseiset ryhmät näkevät yrityksen. On syytä muistaa, että työntekijät kuuluvat osaksi yrityksen identiteettiä ja se kuva, joka yrityksestä välittyy ulkopuolisille, on sidosryhmien ominaisuutta. (Brown et al. 2006.) Toki työntekijöillekin syntyy jokin kuva yrityksestä, jossa he ovat töissä, mutta se on uskottavasti hieman erilainen kuin yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä.

#### **4.3.2 Design ja sidosryhmät**

Design voidaan nähdä käyttäjän ymmärtämisen ja tuon käyttäjän palvelemisen väliseksi linkiksi (Lawrence in Design as Corporate Strategy 1990, 26). Se voidaan myös katsoa tavaksi osoittaa, mihin yritys uskoo ja miten se kohtelee työntekijöitään (Pilditch in Design as Corporate Strategy 1990, 35). Työntekijöiden kohtelu voi ilmetä muun muassa siitä, millaisia tiloja ja ympäristöjä työntekijöille tarjotaan. Designin avulla tähdätään osaltaan myös parantamaan sidosryhmien nykytilaa yritystoiminnassa. Tämä voidaan toteuttaa muun muassa suunnittelemalla parempia ratkaisuja ostajille ja asiakkaille yhdistämällä markkinointiajattelu designiin. Markkinoinnin tärkeimmäksi sidosryhmäksi voidaankin katsoa asiakas kun taas designin kentällä käyttäjät on keskeisin sidosryhmä. (Kristensen in Strategic Design 2004, 18–21.) Myös Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa elokuussa 2010 tuotiin esiin käyttäjäkeskeisyys designissa. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun ja sen työtapojen tavoitteena on luoda ratkaisuja ihmistä varten. Kirjoituksen mukaan käyttäjäkeskeisen suunnittelun työtavat sopivat moniin uusiin muotoiluhaasteisiin, niin palvelumuotoiluun, kestävään kehitykseen kuin sosiaalisiin innovaatioihin sovellettaessa. (HS Pääkirjoitus 14.8.2010.)

#### 4.4 Maine osana yritysviestintää

Yritysviestinnän tärkein tehtävä on yrityksen maineen rakentaminen (Cornelissen 2004). Samalla tavalla kuin identiteetti, voidaan katsoa, että maine erottaa yrityksen muista samankaltaisista yrityksistä tehden siitä erottuvan ja ainutlaatuisen. Täten mainetta ja yritysidentiteettiä voi pitää toistensa sisaruksina, sillä jokaisella yrityksellä, jolla on hyvä maine, on myös vahva identiteetti. (Aula ja Mantere 2008, 57–59.) Maineella on tietty konnotaatio, jossa siihen liittyy arvioivia ominaisuuksia. Maine arvostelevana mainintana liittyy yhteen arvioinnin ja tästä arviosta viestimisen: jokin koetaan tietynlaiseksi ja tämä kokemus välitetään toisille, jaetaan toisten kanssa. Ei voida luontevasti ajatella, että maine olisi olemassa vain yhdelle henkilölle, vaan se on olemassa yhteisöissä. Se voidaan käsittää myös prosessuaaliseksi asiaksi: se elää ja uusiutuu kertomisen ja jälleenkertomisen kautta. (Aula ja Heinonen 2002; katso myös Karvonen 2000, 65.)

Kuten muut yritysviestinnän termit, ei maineakaan ole täysin yksiselitteinen. Sille voidaan kuitenkin esittää ainakin kolme tekijää, joista eri alojen maineajattelijat ovat samaa mieltä: maineella on itseisarvoa strategisena resurssina, ja se perustuu jatkuvuudelle, vakaudelle ja pysyvälle toiminnalle. Lisäksi maineen hallinnan katsotaan olevan ensisijaisesti sidosryhmäsuhteiden hoitamista. (Aula ja Mantere 2005.) Toisaalta maineesta voidaan erotella tarkemmin kaksi näkökulmaa, jotka asettuvat lähes vastakkain alan kirjallisuudessa. Nämä ovat: (1) *maine pääomana* ja (2) *maine tulkintana*. Ensimmäinen korostaa maineen taloudellista arvoa yrityksille, ja se nähdään erityisesti pääomana, johon yritysten tulee investoida. Tärkeitä ovat erilaiset mittarit, joilla mainetta voidaan mitata rahallisessa arvossa, mitä sillä on saavutettu ja mitkä ovat sen kapasiteetit sekä miten päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin. Maineen määrittäminen pääomana ei kuitenkaan huomioi sitä, miten maine rakentuu tai millainen organisaation viestinnän rooli on maineen rakentajana. Maineen ajatteleminen pelkästään pääomana luo sille valheellisen kontrolloitavan ominaisuuden: ”Yrityksen maine ei elä eikä sijaitse johdon käsissä vaan se muodostuu yrityksen sidos-ryhmissä”. (Aula ja Mantere 2008, 44–49; Ks. myös Brown et al. 2006.)



Maine tulkintana korostaa enemmän sen ulottuvuutta sidosryhmien muodostamana kuvana organisaatiosta. Yrityksen näkökulmasta maine voidaan näin ollen määritellä ”yrityksen tähänastisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnitelmien representaatioksi, joka kuvaa yrityksen kokonaisvaltaista vetovoimaisuutta sen kaikkien sidosryhmien silmissä verrattuna yrityksen kilpailijoihin” (Fombrun 1996, 72, suomennos Aula 2002). Näin maineen voi katsoa koostuvan yrityksen pitkänaikavälin toiminnoista ja niistä syntyneistä mielikuvista. Täten voidaan tehdä ero sidosryhmissä syntyneiden hetkellisten mielikuvien (corporate image) ja maineen välillä. Välittömät mielikuvat yrityksestä rakentuvat maineeksi pidempien prosessien, suhteiden ja tarinoiden kautta (Cornelissen 2004, 76). Maine on siis sidosryhmien ominaisuus. Se ei synny kohteessaan eli yrityksessä, vaan kohdetta tarkastelevien mielikuvissa ja tulkinnoissa sekä yleisöissä, kun yrityksen ja sen yleisöjen kommunikoidessa niiden välille rakentuu vuorovaikutussuhde. Maine rakentuu osaltaan myös sidosryhmien tarinoissa ja diskursseissa, jotka koskevat yritystä. (Aula ja Mantere 2005, 26, 32.) Pitää kuitenkin muistaa, että yrityksillä on monia eri sidosryhmiä, jotka tekevät jokainen erilaisia arvioita, eivätkä kaikki sidosryhmät ole hyvän maineen kannalta samanarvoisia. Kaikkia sidosryhmiä on tietenkin pidettävä hyvinä, mutta samaan aikaan on osattava priorisoida, keitä ja koska hoidetaan muita paremmin (Aula ja Mantere 2005, 49). Yhden näkemyksen mukaan yrityksen oma henkilöstö ja asiakkaat voitaisiin nostaa hyvän maineen kannalta tärkeimmiksi sidosryhmiksi (Aula ja Mantere 2005, 34).

Maine nähdään toisin sanoen yrityksen ominaisuudeksi, ei omaisuudeksi. Sillä on todellista arvoa yrityksille, niin aineellista kuin aineetonta, mutta se ei synny yrityksissä, vaan juuri sidosryhmissä. Mainetta voidaan toki strategisesti yrittää hallita, ja yrityksen toimia voidaan ja tulee suunnitella siten, että hyvää mainetta vaalitaan ja ylläpidetään parhaan mukaan. Mutta lopulta päätös siitä, ostetaanko yrityksen tuotteita tai käytetäänkö yrityksen palveluja, on aina kuluttajan tai kohdeasiakasryhmän käsissä. Yrityksen mainetta ei voi olla edes olemassa, jos kukaan ei tiedä yrityksestä mitään tai ei ole koskaan kuullutkaan siitä.

#### 4.4.1 Maine luo arvoa yrityksille

Joep Cornelissen (2004) määrittää yritysviestinnän perimmäiseksi tarkoitukseksi maineen rakentamisen ja sen ylläpitämisen. Esimerkiksi taloudellisesti vakaan maineen ansainnut yritys – joka myös huomio ympäristön – nauttii lähes poikkeuksetta kaikkien sidosryhmiensä kunnioitusta ja luottamusta. Maine on yrityksen tärkeä aineeton pääoma, jolla on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Aula 2002, 90). Se voidaan nähdä myös itseisarvoksi strategisena resurssina, joka rakentaa yritystä eikä vain siirrä sitä koskevia mielikuvia ja tulkintoja (Aula ja Mantere 2005, 32). Mainetta ei voi kukaan yksinään omistaa tai kokonaan hallita, mutta sillä on todellista merkitystä. Maine voi vaikuttaa muun muassa siihen, minkä yrityksen tuotteita valitsemme, mihin yritykseen haluamme investoida rahaa ja mihin yritykseen haluamme töihin (Fombrun 1996, 4). Vahva ja hyvämaineinen yritys ansaitsee niin sanotun ”first-choice”-statuksen sidosryhmiensä keskuudessa (Cornelissen 2004, 65). Yrityksen hyvä maine siis ikään kuin nostaa itse yrityksen listaykköseksi sidosryhmiensä silmissä. Suotuisa maine luo todellista kilpailuetua yritykselle toimien strategisena voimavarana, joka varmistaa organisaation toimintaympäristön suotuisuuden (Karvonen 2000, 51). Ei kuitenkaan riitä, että yrityksissä viestitään kiiltokuvamaisia mielikuvia eri sidosryhmille, jos yrityksen toiminta ei ole samalla linjalla. Hyvään maineeseen tarvitaan sekä konkreettista sisältöä – työt tulee tehdä hyvin – että oikeanlaista viestintää: yrityksen, niin hyvistä kuin huonoistakin teoista tulee viestiä avoimesti ja läpinäkyvästi. Jos organisaatio tunnetaan hyvistä tuotteistaan, laadukkaasta asiakaspalvelustaan ja luotettavasta toimitusketjustaan, sen maine kiirii asiakkaiden keskuudessa. Hyvän maineen edellytys on siis, että yritys tekee työnsä hyvin. (Aula ja Mantere 2005, 169.)

Hyvä yritys harjoittaa vastuullista liiketoimintaa, ammattimaista viestintää ja erinomaista taitoa hoitaa sidosryhmäsuhteita. Vaikka yritys ei voikaan suoranaisesti hallita mainettaan, voi se vaikuttaa maineen kolmen hyvän peruspilariin, jotka ovat: *hyvän viestintä, hyvät teot ja hyvät suhteet*. Hyvän viestintään liittyvät mainetarinat, jotka syntyvät, kun organisaation jäsenet kohtaavat asiakkaitaan tai muita sidosryhmien jäseniä. Hyvillä teoilla voidaan viitata organisaation suhteeseen omaan

henkilöstöönsä, toisin sanoen organisaation tulee pitää hyvää huolta ja ylläpitää hyviä suhteita omaan henkilöstöönsä. Hyvät suhteet liittyvät osaltaan edellä mainittuun organisaation ja henkilökunnan suhteeseen, mutta myös maineareenoihin. Hyvät suhteet rakentuvat yrityksen ja yleisöjen kommunikoidessa. (Aula ja Mantere 2005, 214–216.) Maine luo myös vastuuta yritykselle, kun sitä pitää pyrkiä ylläpitämään, ja yrityksen tulisi tarjota tulevaisuudessakin vastinetta lupauksilleen sidosryhmien kesken, jotta sen arvostus säilyy (Fombrun 1996, 10). Organisaation kannalta on erityisen vaarallista, jos yritys ajautuu tilanteeseen, jossa sen sanat ja teot eivät vastaa toisiaan. Silloin ihmiset lähtevät siitä, että teot ovat luotettavampia ilmaisimia kuin sanat. Jokainen teko on kommunikatiivinen teko, vieläpä kaikkein vakuuttavinta viestintää. Lopputuloksena yrityksen uskottavuus kärsii ja se näyttäytyy valheellisten ja tyhjen lupausten anastajana, ja sellaisen yrityksen palveluihin tai tuotteisiin tuskin monikaan haluaisi investoida. (Karvonen 2000, 54.)

#### **4.4.2 Maineen rakentumisesta**

Mainetta rakennetaan käytännön teoilla, joista sidosryhmät vähitellen muodostavat merkityksiä yrityksen luonteesta ja toimintatavasta. Maine voidaan ajatella näin sosiaalisena pääomana, jota kerrytetään kohtaamisissa sidosryhmien kanssa (Aula ja Mantere 2005, 135–136). Vahva ja erottuva yritysmaine toteutuu, kun yritykset jatkuvasti viestivät ja lähettävät autenttista, ainutlaatuista ja erottuvaa yrityskuvaa, sidosryhmilleen (Cornelissen 2004, 64).

Sidosryhmien ja organisaatioiden kohtaamisien yhteydessä voidaan puhua maineareenoista, joissa tapahtuvat organisaation ja yleisöjen kohtaamiset ovat maineen sydämessä. Areenoita voi olla organisaation sisällä tai ulkona: media on areena, samoin kohtaamiset sidosryhmien kanssa tai organisaation jäsenten välillä ovat areenoita. Merkitysympäristön maineareenat ovat erilaisia sen mukaan, minkälaista viestintää organisaatio ja toisaalta yleisö harjoittaa. Kummatkin osapuolet voivat käyttää joko yhtenäistävää tai ristiriitaista viestintää, vahvistaa vallitsevaa mainetta tai vahingoittaa sitä. Maineareenat voidaan nähdä niin sanotuiksi merkityskamppailuiksi. Maineareenoilla voidaan erottaa kahdenlaisia puheenvuoroja: yhtenäistäviä ja ristiriitaisia. (Aula ja Mantere 2005, 172–175.) Esimerkiksi

yritysten tuotteiden tai palveluiden voitaisiin nähdä toimivan tällaisina areenoina, joilla yritys ja sidosryhmät kohtaavat. Tutkimushaastatteluiissa tulikin monesti ilmi juuri tämä tekijä: yrityksen tuote ikään kuin muodostaa suhteen käyttäjän ja yrityksen välillä. Se, kestääkö tuo suhde pari päivää, muutaman kuukauden vai kenties monta vuotta, kertoo myös paljon yrityksestä (h8). Kuluttajien ja käyttäjien valinnat tietyn yrityksen tuotteista voidaan lisäksi tulkita eräänlaisiksi merkityskamppailuiksi: joko tuotteita ostetaan tai jätetään ostamatta, niihin ollaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä.

Maine rakentuu määritelmänsä mukaan yleisöissä eli sidosryhmien kokemuksista yrityksestä, mutta sen voi katsoa leviävän tarinoina, joita yrityksestä kerrotaan. Siten hyvä toiminta ei automaattisesti takaa hyvää mainetta, vaan tarvitaan myös hyvää ja oikeanlaista viestintää. (Aula ja Mantere 2005, 72.) Identiteetti on erottamaton käsite niin maineen kuin sidosryhmien suhteen. Hyvä maine voi rakentua vain hyvälle ja vahvalle identiteetille. Samoin sidosryhmien ihmiset panevat oman identiteettinsä peliin kohtaamisissa yrityksen kanssa, esimerkiksi asiakaspalvelussa, tuotteiden kautta tai työhaastattelun merkeissä. Maine määrittää, rakentuuko tästä suhteesta hyvä ja luottamuksellinen vai kääntyykö ryhmä esimerkiksi kilpailijan puoleen. (Aula ja Mantere 2005.) Voidaankin täten väittää, ettei maine synny viestien kautta (viestinnän siirto -mallilla) vaan viestinnässä, sosiaalisen konstruktion prosessissa (Aula ja Mantere 2008, 50–51). Maine siis muodostuu osaltaan yrityksestä kerrotuista arvottavissa tarinoissa, jotka kiertävät sidosryhmissä. Maine muodostuu sidosryhmien kokemusten ja yrityksestä syntyneiden mielikuvien välisessä vuoropuhelussa (Aula ja Heinonen 2002, 90). Yritysten menestys ei ole täten kiinni pelkästään tavaroiden tai palveluiden kaupasta. Liiketoiminta kukoistaa, kun myydään tarinoita, unelmia ja emotioita. Tarinat muokkaavat omalta osaltaan myös organisaation identiteettiä. (Aula ja Mantere 2005, 61.)

#### **4.4.4 Design, maine ja brändi**

Maineen yhteydessä puhutaan usein brändistä. Nämä kaksi käsitettä jakavat monia samoja piirteitä ja ne vaikuttavat yhä enemmän kuluttajien ja muiden sidosryhmien ostos- ja sijoituspäätöksiin. Esimerkiksi tuotteita ei nykyään käytetä ainoastaan osoittamaan statusta tai sosiaalista asemaa, vaan yhä useammin käyttäjänsä koko

persoonallisuuden viestimiseen (Karjalainen 2004). Myös tuotteiden ja brändien luomat kokemukset ovat tärkeitä erottuvuustekijöitä, joihin panostetaan yhä enemmän. Tässä designilla on oma merkittävä roolinsa. (Valtonen 2007.) Yritys viestii syvintä persoonaansa eli identiteettiään tuotteiden, palveluiden ja viestinnän kautta, jotka kuuluvat yrityksen näkyvään osaan (Cornelissen 2009, 68). Ajatus voidaan samaistaa yritysbrändiin. Yritysbrändi tekee yrityksen tuotteista ainutlaatuisia (mm. Adams 1995, Bromley 1993, Taylor and Wheatley 1999; tässä Aust 2004). Brändi on tärkeä käsite länsimaaisessa nyky-yhteiskunnassa, jossa tuotteiden symboliset merkitykset ovat aina vain tärkeämpiä. Yleisellä tasolla brändin voidaan katsoa viittaavan yrityksen syvimpään olemukseen ja arvoihin. Se on vahvasti kytköksissä yrityksen identiteettiin. Tämän näkemyksen mukaan, yritystä (tai tuotetta) ei voida ymmärtää brändinä, jos sen havaitsija ei tunnista sitä tai yritys on tälle merkityksetön. Brändiä ei siis ole olemassa ilman vuorovaikutusta. (Karjalainen 2004, 31.) Näin aivan kuten maine myös brändi syntyy suhteessa ja vuorovaikutuksessa tuotteen (tai yrityksen) ja sidosryhmien välillä.

Brändi on tiukasti sidoksissa imagon käsitteeseen. Brändi ei tarkoita koskaan itse tuotetta, vaan mielikuvaa tuotteesta (Aula ja Heinonen 2002), joka voidaan tietoisesti rakentaa ja strategisesti valjastaa tuotteen arvoa nostavaksi tekijäksi. Brändi on lisäksi nimestä, merkeistä, symboleista koostuva tuotteen olemus, joka identifioi kohteensa ja ennen kaikkea erottaa sen muista vastaavista kohteista. Maineen tavoin brändi on sidosryhmien mielikuvissa syntyvä ominaisuus: *brändi on se, mitä käyttäjä ajattelee tuotteesta, tietää, tuntee, kokee ja minkälaisia mielikuvia tuote (tai palvelu) käyttäjässä herättää.* (Aula ja Heinonen 2002.) Tuotteiden brändit toimivat välineinä ihmisten itseilmaisulle ja kommunikointivälineinä osoittamaan koettuja arvoja (Karjalainen 2004). Yrityksen työntekijöiden rooli on keskeinen yritysbrändin luomisessa, sillä työntekijät toimivat ikään kuin brändi-lähettiläinä: he ilmentävät brändin uskottavuutta ja yhtenäisyyttä ulospäin muille sidosryhmille. Ideaalitapauksessa yritysbrändin takana oleva yritysidentiteetti tunkisi läpi koko organisaation ylhäältä alas ja se olisi osa missiota, visiota ja niitä arvoja, joita työntekijät yhdistävät organisaatioon. (Cornelissen 2004, 86.)

Tuotteen ja palvelun designin voidaan katsoa vaikuttavan brändin arvostukseen ja maineeseen (mm. Aula ja Heinonen 2002). Philippe Starckin suunnittelema

sitruunanpuristin Alessille, on esimerkki siitä, kuinka tuotteen design tai itse suunnittelija, rakentaa yrityksen mainetta ja vahvistaa samalla yrityksen brändiä. Juice lemon squeezer on muokannut osaltaan niin Alessin kuin muotoilijansa Starckin identiteettiä, siitä syntyneiden keskustelujen ja kerrottujen tarinoiden kautta. Starck on sanonut halunneensa muotoilla sitruunanpuristimen, joka toimisi keskustelun aloittajana esimerkiksi nuoren pariskunnan kotona, kun appivanhemmat tulevat ensimmäistä kertaa vierailulle uuteen kotiin. Tämä muotoilijan kertoma tarina luo sielun omalta osaltaan myös itse tuotteelle, mutta samalla se luo erilaisia merkityksiä yritykselle. (Lloyd and Snelders 2003.) Tällä tavoin designin voidaan katsoa synnyttävän myös tarinoita. Starckin lausunto antaa lisäksi tuotteelle ikään kuin tehtävän, johon viestintä on sidoksissa. Lopulliset tulkinnat syntyvät tietenkin käyttäjäkokemusten kautta ja ne ovat kaikki ainutlaatuisia sekä ennalta määrittelemättömiä.

## 4.5 Käsitteistö tutkimuksessani

Seuraava taulukko (T1) selventää terminologiaa yritysviestinnän eri käsitteille:

T1 = Yritysviestinnän käsitteet ja niihin sisältyvät näkökulmat.

NÄKÖKULMA	TERMI
Haavekuva, toivottu tila, johon yrityksen toivotaan pääsevän (Åberg 2006).	<b>Visio</b>
Kertoo, miten visio toteutetaan (Åberg 2006).	<b>Missio</b>
Organisaation sielu, persoona, henki ja kulttuuri: Keitä me olemme organisaationa ja miten sitä viestitään sidosryhmille. Sisältää symboliikan, viestinnän ja käyttäytymisen. (Brown et. al 2006; Ks. myös Cornelissen 2004.)	<b>Yritysidentiteetti</b>

Mitä organisaatio haluaa muiden ajattelevan siitä (Brown et al. 2006).

**Aiottu mielikuva (intended image), kuuluu osaksi viestittyyn identiteettiin**

Mitä organisaation luulee muiden ajattelevan siitä (Brown et al. 2006).

**Luultu mielikuva (construed image)**

Sidosryhmissä syntyvä välitön mielikuva yrityksestä, rakentuu maineeksi pidemmän prosessin jälkeen (Cornelissen 2004, 76).

**Sidosryhmissä syntynyt välitön mielikuva yrityksestä (Corporate image)**

Mitä sidosryhmät oikeasti ajattelevat organisaatiosta (Brown et. al 2006; Aula ja Heinonen 2002).

**Maine**

Mielikuva yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta (Cornelissen 2004; Aula ja Heinonen 2002)

**Brändi**

→ Tiivistetysti voidaan sanoa, että brändi tehdään, aiottu mielikuva rakennetaan ja maine ansaitaan (Aula ja Heinonen 2002)

Mikä tahansa yksilö tai ryhmä, jolla voi olla vaikutusta organisaation päämäärien saavuttamiseen tai johon organisaation tavoitteiden toteutuminen voi vaikuttaa (Freeman 1984, suomennos Aula ja Mantere 2005)

**Sidosryhmät**

Yrityksille on erittäin oleellista, että ne pystyvät pitämään vision, identiteetin, yrityskulttuurin ja mielikuvat tiukasti samassa linjassa. Kun sidosryhmien mielikuvat yrityksestä ja yrityksen maineesta ovat johdonmukaisia yrityksen viestinnän, symboliikan ja käyttäytymisen kanssa, varmistetaan, että yritys tulee ymmärretyksi haluamallaan tavalla. (Cornelissen 2008, 78.)

## 5 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Pro gradu -työni on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastattelu voidaan yksinkertaisesti nimetä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus ja joka tähtää informaation keräämiseen (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 25). Haastatteluille tunnusomaista on kielen keskeinen merkitys ja sille on ominaista, että siihen osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla jonkin objektin tai asiantilan merkitykset rakentuvat. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 49.)

### 5.1 Teemahaastattelu tässä tutkimuksessa

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat ennalta tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. Teemahaastattelu ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatua yhteistä kokemusta, vaan lähtee ajatuksesta, että kaikkia yksilön ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelun nimikin jo kertoo, mikä haastattelutavassa on oleellista: yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastatteluja tehdessä tutkijalla on käytössä valmis lista teema-alueista, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola ja Vastamäki 2007, 27–28).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää haastatteluaineiston perusteella, miten design voi toimia yrityksen viestintäfunktiona ja miten haastateltavat näkevät designin suhteessa yritysviestinnän eri käsitteisiin: millainen rooli designilla on yritysidentiteetin viestimisessä, sidosryhmäviestinnässä ja maineen rakentumisessa. Tutkimusasetelman ja tutkimuskysymysten kannalta teemahaastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tarkoituksena on kerätä aineistoa juuri tietyistä aiheesta ja tietyistä teemoista. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruu-



menetelmäksi tämän tutkimuksen kannalta myös siksi, että tutkimusaiheesta ei löydy aikaisempaa tutkimusaineistoa, joten haastattelu on tehokas tapa kerätä uutta tietoa tietystä aiheesta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista suosia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi et. al 2007).

Haastateltaville esitettiin erilaisia kysymyksiä pääteemojen sisällä. Näitä teemoja olivat: design yleensä, design yrityksen näkökulmasta, designin rooli yrityksen tärkeimpien arvojen viestimisessä, design, sidosryhmät ja sidosryhmäviestintä sekä design ja maineen rakentuminen. Kysymykset eivät seuranneet mitään tarkkaa järjestystä, eivätkä esiintyneet kaikille haastateltaville samoissa muodoissa. Kysymykset esitettiin yleisesti sellaisessa muodossa, että ne herättäisivät mahdollisimman paljon vapaata keskustelua, ja että haastateltavilla jäisi tilaa nostaa esiin myös joitain muita, vaihtoehtoisia teemoja tai puhetapoja.

Haastatteluissa käytettiin johdonmukaisesti koko ajan termiä design, mutta haastateltavat itse saattoivat puhua välillä muotoilusta. Haastateltavilta ei kysytty suoraan, miten esimerkiksi yritys viestii omaa identiteettiään, vaan tarkoitus oli lähestyä jokaista yritysviestinnän keskeistä käsitettä kiertoteitse. Saatettiin esimerkiksi kysyä, millainen merkitys designilla on yrityksen eroavaisuudessa sen kilpailijoista ja niin edelleen. Lisäksi tarkoitus oli löytää designalanasiantuntijoiden erilaisista puhetavoista vallitsevia näkemyksiä ja diskursseja designista yritysviestintään liittyen. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle enemmän tilaa omien ajatuksiensa ilmaisemisessa kuin esimerkiksi valmiiksi laadittu lomakehaastattelu (Hirsjärvi ja Hurme 1982), mikä oli myös yksi syy teemahaastattelun valinnalla.

## **5.2 Haastateltavien valinta**

Haastattelulle on ominaista, että siihen osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 49). Ei siis ole yhdentekevää, ketä haastatellaan. Haastateltavien ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset lisäksi määräävät niitä merkityksiä, joita he ilmiöille antavat (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 36). Kohderyhmän valinnassa on käytetty niin

kutsuttua lumipallo-otantaa. Haastateltaviksi etsittiin aluksi muutamia avainhenkilöitä, joiden tiedettiin olevan mukana sellaisissa toiminnoissa, jotka linkittyvät tutkimusaiheeseen. Aluksi valittiin muutama tunnettu designalan-ammattilainen. Heiltä tiedusteltiin haastattelujen jälkeen muita alanammattilaisia, jotka saattaisivat täydentää jo saatua tietoa ja tarjota uusia näkökulmia aiheeseen. Tämä ”lumipalloilu” jatkui, kunnes uudet haastateltavat eivät antaneet enää mitään olennaista uutta tietoa. Tätä vaihetta kutsutaan myös saturaatioksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 59–60.) Toisaalta taas haastateltavien määrään vaikuttivat saatavilla olleet voimavarat ja resurssit. Vaikka lumipallo-otannan avulla löytyi monia mielenkiintoisia haastateltavia ja haastatteluihin saatiin erilaisia näkökulmia, ei menetelmä välttämättä takaa kaikkien mahdollisten näkökulmien ja äänien esiin pääsyä. Lumipallo-otanta valittiin menetelmäksi myös siksi, että uuden aihealueen kartoittamiseksi kyseisen alan ammattilaisten ovat oletetusti itse parhaita osoittamaan tärkeimpiä avainhenkilöitä ja täten ollen potentiaalisia haastateltavia.

Aineisto koostuu yhteensä yhdestätoista haastattelusta. Haastateltavista yli puolet on naisia (7/11) ja lähes kaikki (9/11) toimivat omalla alallaan jonkinlaisella johtaja- tai päällikkönimikkeellä. Haastateltavia erotti muun muassa heidän sijoittumisensa julkisen ja yksityisen sektorin välille. Noin puolet haastateltavista (5/11) työskentelevät yliopistoissa tai muulla julkisen sektorin alueella. Muut toimivat yrityksissä. Kolmen (3/11) haastateltavan toimipaikka sijaitsee Lahdessa, yhden pääosin ulkomailla ja muiden toimipaikat pääkaupunkiseudulla. Itse haastatteluista kaksi tehtiin Lahdessa, yksi Espoossa ja muut Helsingissä. Haastattelupaikkoina oli yli puolissa tapauksissa haastateltavien työhuoneet. Neljä haastattelua tehtiin julkisissa kahviloissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin sanasta sanaan aineiston purkuvaiheessa. Haastateltavien kesken eroja tutkimuksen näkökulmasta oli eniten siinä, kuinka paljon tai oliko heillä ollut ollenkaan, suoraa kokemusta yritysviestinnän käytännöntyöstä vai ei. Haastateltavia yhdistävä tekijä oli siis design ja designalan asiantuntijuus, heidän ei ollut tarkoituskaan edustaa yritysviestinnän ammattikuntaa. Tavoitteena oli synnyttää puhetta designista ja sen mahdollisista merkityksistä yrityksen viestintäfunktiona.

Taulukkoon (T2) on koottu haastateltavien tittelit ja haastattelupaikka.

(T2) = Haastateltavien tittelit ja haastattelupaikka.

Haastateltava	
H1	Kehitysjohtaja. Haastattelupaikka: Lahti
H2	Koulutusohjelman johtaja. Haastattelupaikka: Helsinki
H3	Projektikoordinaattori. Haastattelupaikka: Lahti
H4	Projektipäällikkö. Haastattelupaikka: Helsinki
H5	Projektipäällikkö. Haastattelupaikka: Helsinki
H6	Toimitusjohtaja. Haastattelupaikka: Helsinki
H7	Tutkija, tutkimusjohtaja. Haastattelupaikka: Helsinki
H8	Tohtorikoulutettava, Haastattelupaikka: Helsinki
H9	Tiedottaja (markkinointi ja PR). Haastattelupaikka: Helsinki
H10	Vice-president of design. Haastattelupaikka Espoo.
H11	Professori. Haastattelupaikka: Helsinki

### 5.3 Aineiston käsittely

Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Litteroijia oli kaksi, mikä ei vaikuttanut aineiston analyysiin, sillä sanasta sanaan litteroinnilla varmistettiin, ettei mitään oleellista jäänyt kirjaamatta ylös. Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin läpi teema-alueittain. Ensiksi etsittiin kaikki mahdolliset yhteydet designin roolista yrityksen identiteetin viestimiseen liittyen. Sama tehtiin sidosryhmäviestinnän ja maineen yhteydessä. Haastateltavien puheesta etsittiin siis mahdollisia vastaavuuksia yritysviestinnän kolmeen käsitteeseen. Tämän jälkeen aineisto käytiin vielä kertaalleen läpi kirjatun määrällisesti eniten esille nousseita teemoja. Tämä toteutettiin siten, että jokaisesta haastattelusta nousi selviä johtoteemoja, jotka kerättiin yhteen Excel-taulukkoon, josta useimmissa haastatteluissa esiin tulleet teemat saatiin sitten selville.

Aineiston analyysissä käytetään siis teemoittelua. Vastoin aineiston purkua suoraan teema-alueiden mukaan (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 142), tarkemman analyysin toteuttamiseksi, aineiston sanasta sanaan litterointi on tarpeellista. Varsinaista aineiston koodausta ei missään vaiheessa suoritettu, mutta teemojen kerääminen taulukoihin oli oleellista aineiston hallitsemisen kannalta. Aineistosta oli

havaittavissa erilaisia tapoja nähdä ja käsittää design, ja siitä nousivat selvästi esiin tutkimuksen alussa laatimat pääteemat. Myös uusia, odottamattomia teemoja nousi esille.

Haastatteluaineiston analyysissä sovelletaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008) tapaa käyttää teemoittelua. He tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne pohjautuvat usein teemahaastattelun teemoihin, mutta odotettavaa on, että lisäksi esiin nousee lukuisia muita teemoja, jotka ovat usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien lausunnoista. Näin juuri tapahtuikin. Aineistosta pystyi erottamaan alussa laadittujen kolmen yritysviestinnän käsitteen alle erilaisia tapoja nähdä design. Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa. Yhteyksien tarkasteluun on useita tapoja, kuten tyypittely, ääriryhmien erottelu ja poikkeavien tapausten nimeäminen ja analysoiminen. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 174–176.)

## 5.4 Aineiston luotettavuus

Vaikka teemahaastattelu voidaan luokitella tavallista pehmeämmäksi menetelmäksi, tekee se oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 128). Aineistoa on käsitelty huolella ja tallennusvaiheen jälkeen päädyttiin litteroimaan haastattelut sanasta sanaan, sillä se lisää aineiston reliaabeliutta (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 129). Perinteisesti haastattelun luotettavuuden yksi mittareista käsittelee reliaabelisuutta, jonka mukaan tutkittaessa samaa henkilöä kaksi kertaa, tulisi saada sama tulos kuin ensimmäisellä kertaa. Teemahaastattelussa tilanne on kuitenkin ainutkertainen, ja saman henkilön haastattelemisen toistamiseen muuttaisi sen keinotekoiseksi. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 128.) Tämän tutkimuksen aineiston luotettavuutta heikentää haastateltavien rajallinen määrä. Tuloksia ei voi siis yleistää, vaan ne pätevät tässä yhteydessä rajatun designasiantuntijajoukon näkemyksiksi. Aineisto ei myöskään anna kaikenkattavia vastauksia. Siitä jää monessa kohdassa puuttumaan konkreettiset ja syvälliset käytännön esimerkit siitä, miten design loppujen lopuksi toimii yrityksen viestintäfunktiona. Tarkimmat vastaukset tässä

tutkimuksessa saatiin ehkä identiteetin ja maineen kohdalla. Aineiston luotettavuutta heikentää esimerkiksi sidosryhmien kokeman laadun käsittelyssä se, että tulkinnot rajoittuvat haastateltavien omiin kokemuksiin. He eivät esittäneet mitään tarkkoja tutkimustuloksia tai tilastoja väitteittensä tueksi. Lisäksi heidän esittämänsä esimerkit olivat hyvin yleisiä.

## 6. Aineiston analyysi

Aineisto on käyty tarkasti läpi litteroinnin jälkeen. Tarkoituksena oli keskittyä jokaisen yritysviestinnän alakäsitteeseen ja tutkimuskysymyksiin yksi kerrallaan. Jokaisen ennalta määrätyn teeman sisältä löytyi uusia teemoja, jotka haastateltavat itse nostivat puheessaan esille. Aineistosta on lisäksi myöhemmin tarkoitus tarkastella mahdollisia eri näkökulmien yhteneväisyyksiä, eroavaisuuksia, johtoteemoja ja muita havaintoja sekä löydöksiä ja lopuksi vastata itse tutkimuskysymykseen. Aineiston analyysi alkaa haastateltavien designnäkemysten käsittelystä ja esittelystä, mitä he katsovat sen tarkoittavan. Vastauksista on koottu taulukko selventämään eri näkemyksiä. Aineiston analyysinosat seuraavat kolmen apututkimuskysymyksen järjestystä. Designin eri näkökulmien jälkeen siirrytään käsittelemään designia yrityksen identiteetin viestijänä. Sidosryhmäviestinnän osassa kartoitetaan ensimmäiseksi, ketkä ovat designin sidosryhmät eli ketä tai keitä varten designia käytetään yrityksissä. Tärkeimpien sidosryhmien nimeämisen jälkeen analyysin on tarkoitus osoittaa, millainen rooli designilla on sidosryhmäviestinnässä. Viimeisenä analysoidaan designin roolia maineen rakentumisessa. Jokainen analyysikappale päättyy tärkeimmät löydökset kokoavaan yhteenvetoon. Tulkinnan selkeyttämiseksi aineistosta nousseista tuloksista on laadittu useita taulukoita.

Aineiston analyysi toteutettiin siten, että jokaista teemaa (design, identiteetin viestintä, sidosryhmäviestintä ja maine) käsiteltiin yksi kerrallaan ja tutkimuksen teorian avulla yritettiin löytää mahdollisia vastauksia, miten design toimii näissä yhteyksissä yrityksen viestintäfunktiona. Esiin nousi uusia teemoja valmiiksi esitettyjen teemojen lisäksi. Aineistosta nousi esiin myös kolme johtoteemaa designin eri näkökulmiin liittyen. Ne on koottu omaksi taulukokseen analyysin

yhteenvedossa. Aineiston analyysiosion jälkeen seuraavat tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja johtopäätökset.

## 6.1 Mitä on design haastateltavien näkökulmasta

Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on selvittää, miten haastateltavat itse määrittelevät designin. Haastateltavien kesken oli paljon samansuuntaisia näkemyksiä designista, mutta myös eroja oli havaittavissa. Tutkimuksen analyysiosassa käytetään designtermiä, kuten muuallakin tutkimuksessa. Design- ja muotoilukäsitteen välille ei tehdä varsinaista eroa. Muotoilu nähdään kuitenkin enemmän designiin liittyväksi osaksi kuin samanarvoiseksi ominaisuudeksi. Jotkut haastateltavat käyttivät puheessaan sekaisin sekä design- että muotoilukäsitteä. Seuraavasta taulukosta (T3) ilmenee haastateltavien kootut näkemykset designista.

T3 = Haastateltavien koottuja näkemyksiä designista

*Haastateltava	Näkemykset designista
H1 (N)	Design on ihmisen tekemän ympäristön muovaamista. Laajimman designajattelun mukaan design voi olla melkein mitä tahansa, sitä on kuitenkin mielekästä yrittää rajata. Designia käytetään välineenä hyötyäkseen. Se on tapa kohdella. Designiin kuuluu hyötyajattelu, se ei ole puhtaasti humanistinen ajattelutapa. Designilla voidaan tehdä myös pahaa.
H2 (M)	Design on kaikkea sitä, mitä designammattilaiset tekevät ja tuottavat. Design tekee asiat nähtäviksi ja kokeiltaviksi, muotoilu tai design on mukana kaikessa, mitä yritys tekee.
H3 (N)	Design on käytännönläheinen lähestymistapa. Muotoilu on keino, jolla tuotteista tai palveluista tehdään käsin kosketeltavia ja helpommin käytettäviä. Design tekee arjen helpommaksi. Design ei ole mikään itseisarvo sinänsä, vaan yrityksen pitää saada siitä liiketoiminnallinen hyöty.

H4 (N)	Design on ongelmanratkaisua.
H5 (N)	Design on kokonaisuuden hallitsemista ja luovaa ongelmanratkaisua. Sillä on strategista merkitystä, kuten markkinoinnillakin, mutta sen saaminen johtoryhmätasolle on haasteellista. Muotoilu ei itsessään ole mitään, vaan se pitää linkittää johonkin. Myös abstrakteja asioita kuten nälänhätä voidaan ratkaista designin avulla.
H6 (M)	Design liittyy siihen, mitä tuote viestii laadustaan ensimmäisen 10–15 sekunnin ajan, kun ihminen näkee sen. Design ei ole mikään vaihe, vaan se kattaa koko prosessin.
H7 (M)	Kaikkihan voi olla designia laajimman käsityksen mukaan, mutta sitten sitä voi rajata, esimerkiksi ammatin kautta, osana yritystoimintaa. Uuden luominen liittyy designiin. Designin avulla voidaan tehdä tuotteita ja asioita huonommiksikin.
H8 (N)	Design on luovaa ongelmanratkaisua, ajatukseen liittyy designfilosofia. Designin pitää olla myös jotain tuloksellista. Sen pitää ratkaista jotain.
H9 (N)	Kaikki on designia, sitä on eritasoista. Lähtökohtana on inhimillisyys.
H10 (N)	Design on elämänlaadun parantamista, hyvä design on added value. Huono design huonontaa elämänlaatua.
H11 (M)	Kaksi eri näkökulmaa designiin: 1) lopputulos, esineen saama muoto tai 2) tapa ajatella ja ratkaista ongelmia eli design ongelmanratkaisuna.

\*h: kertoo haastateltavien järjestyksestä, N ja M viittaavat haastateltavan sukupuoleen.

Lähes kaikki haastateltavat näkevät, että design on (designammattilaisten) väline: sillä voidaan ratkaista jotain, se ei ole ainoastaan tuotteen, esineen tai palvelun muotoilua tai estetiikkaa. Designia ei nähdä itseisarvona, vaan se pitää linkittää yrityksen muihin toimintoihin ja tavoitteisiin. Designin käytön takana tulee olla tietoinen toiminta, sattuman muokkaus ei siis ole designia. Vaikka haastateltavat ovat taustoiltaan hyvin erityyppisiä henkilöitä, tulee kaikista haastatteluista ilmi designin merkitys ja tärkeys yritystoiminnassa. Designin avulla on muun muassa tarkoitus parantaa myyntiä ja sillä voidaan luoda kilpailuetua yritykselle.

Kaikista haastatteluista koottuna designista voidaan nähdä viestintäaspektin lisäksi kaksi selkeää painotusta. Toinen painottaa inhimillisyyttä ja elämän helpottamista – nämä ovat tekijöitä, jotka kohdistuvat yrityksen sidos- ja kohderyhmiin. Kun taas toinen puoli painottaa enemmän yrityksen näkökulmaa, jossa design nähdään toisaalta strategisena välineenä yrityksen eri prosesseissa ja toiminnoissa, sekä toisaalta valmiiden lopputuotteiden ja palveluiden muotoiluun liittyen. Haastateltavien puhuvat designista olivat hyvin samansuuntaisia, eikä heidän taustojen perusteella (yliopisto vs. yritys) voinut päätellä näkemyksiä designista. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että design ei ole toimialakohtaista, vaan sitä voi käyttää strategisessa mielessä millä liiketoiminnanalalla tahansa: ”- - jopa USA:n armeija hyötyy siitä [designista], niin kuin positiivisessa mielessä. He ovat saaneet sitä kautta enemmän, niin kuin tavallaan ne konfliktin osapuolet siihen fokukseen, eikä vaan sitä tilannetta vaan itse ihmiset.” (H10.)

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että designiin liittyy hyvin voimakkaasti laadun käsite ja mielikuvat laadusta. Laatumielikuvan tärkeyden voi katsoa liittyvän haastateltavien oman alansa arvostukseen. Haastateltavien puheesta on myös selvästi nähtävissä yleinen arvostus designia kohtaan. Arvostuksen voi osaltaan katsoa johtuvan siitä, että jokainen haastateltava on työnsä, ja varmasti henkilökohtaisen kiinnostuksenkin puolesta, päivittäin tekemisessä designiin liittyvien asioiden kanssa, mikä oli myös yksi kriteeri haastateltavien valintaan. Kriittisempi näkemys designista tuli esiin lähinnä siten, että useat haastateltavat painottavat, ettei designilla ole itseisarvoa. Se pitää kiinnittää yrityksen strategioihin ja tavoitteisiin. Aineistosta nousi oikeastaan vain yksi selvästi negatiivinen ominaisuus designille, jonka mukaan



designille voidaan nähdä snobistinen leima. Tämän näkemyksen toi esiin kuitenkin selvä vähemmistö.

Lähes puolet haastateltavista toi esille designin luovan inhimillisyyttä:

Ehkä designin avulla se yritys ja se tuote voi saada enemmän vielä sellaisia inhimillisiä tekijöitä, joihin yrityksen on helpompi luoda emotionaalinen suhde, jolloin taas kuluttajat, tai nykyäänhän jotkut voi olla jonkun brändin jotain super faneja, ja sulla on sellainen vahva suhde siihen, niin kyllähän se varmasti realisoituu sitten taas parempana bisneksenä sille yrityksellekin. (H5.)

Tästä sitaatista nousee esille muutamia yritysviestinnän ja designin mahdollisia kytköksiä, kuten brändin ja designin kyky vaikuttaa yrityksen ja sidosryhmien väliseen suhteen syntymiseen, mikä taas osaltaan liittyy maineenrakentumiseen. Vaikka yleinen puhe designista oli positiivisesti väritynyttä, katsottiin, että sillä voidaan tehdä myös pahaa:

Ja kaikessa karmeudessa kyllähän toi Hitlerin natsi-Saksa oli kyllä design managementin ihan niin kuin kaikki oli tehty, se brändi oli kyl osattu rakentaa ja koko koneisto oli tukemassa sitä. - - Mutta siellä on ehdottomasti ollut käytössä näitä samoja välineitä. Kyllä siellä on. Siellä on ollut arkkitehtejä suunnittelemassa. Ja jos pitäis jostain design management prosessista katsoa, mitä asioita siellä pitää tehdä, käyttäytymiset ja muut. Niin niitä siellä on sitten ohjattu, ja miten logoja käytetään hyväksi. Mikä on sen natsi-logon symboli ja mikä on sitten sen juutalais-tähdensymboli ja miten näillä on sitten, millä viesteillä joku toinen maailma hajotetaan. (H1.)

Tästä sitaatista tulee esille myös, miten designia ei nähdä ainoastaan tuotteisiin liittyvinä ominaisuuksina, vaan se ulottuu niin yrityksissä kuin yhteiskunnassakin paljon syvemmälle. Design management ja designin johtaminen ovat myös eräitä vahvasti esiinnousseita teemoja, jotka kokoan yhteen analyysiosion lopussa ja samalla selvennän niiden merkityksiä.

Jotkut haastateltavat näkivät designilla olevan itsessään viestinnällistä arvoa: *”Että okei, designilla on ihan itseisarvoisesti jokin oma viesti ihmisille, että: ”Aa, toi yritys*

*käyttää designia!”*, *sit silloin sen nostaa jollain tavalla”* (h2). Tämä sitaatti osoittaa, että vaikka osa haastateltavista sanoi, ettei design itsessään ole mitään, voi se kuitenkin luoda positiivisia mielikuvia yrityksestä. Toisin sanoen designin huomioonottaminen ja sen käyttö yrityksessä voivat viestiä positiivisia asioita. Toisaalta taas on varmasti uskottavaa, että jos design on kiinnitetty yrityksen strategioihin ja tavoitteisiin, sekä sillä on jokin tarkka funktio yrityksessä, on sen viestinnällinen potentiaalikin paljon suurempi.

## 6.2 Design viestii yritysidentiteetistä

Määrittelin *yritysidentiteetin* yrityksen ja sen jäsenten ominaisuudeksi, joka kertoo *miten he näkevät ja määrittelevät organisaation* (ks. Brown et al. 2006). *Identiteetti kumpuaa yrityksen ydinarvoista, missiosta ja visiosta* (Cornelissen 2008). Tätä yrityksen ydintä tai persoonaa viestitään eri keinoin eri sidosryhmille. Jos kerran *”design tekee asiat nähtäväksi ja kokeiltaviksi”* (h2), niin silloinhan sen voisi nähdä välineeksi, joka tekee yrityksen identiteettiä konkreettisemmaksi. Haastatteluissa tuli ilmi monia yksinkertaisia ja konkreettisia tapoja, joilla designin avulla voidaan viestiä yrityksen identiteetistä.

Se [design] hyvin pitkälle liittyy hyvinvointiin ja meidän yrityksessä varsinkin näitä ajatellaan kauhean inhimillisesti muotoilusta. Esimerkiksi nämä Artekin valaisimet tässä, niin sehän on miettinyt – kun sä katsot niitä muualla tuolla noin, niin se on muotoillut sen valaisimen lähtökohtana se inhimillisyys, ettei se ikinä osu ikävästi silmään tai häikäise. Tai se ihminen, joka nauttii siitä valosta ja siitä valon lähteestä, niin sillä on hyvä olla siinä. (H9.)

Haastateltavan mukaan design viestii ja vastaa kysymykseen, millainen yritys on. Identiteetti liittyy juuri tähän ja kertoo yrityksen sisimmästä, siitä millaiseksi se on luotu yritysstrategioiden ja -kulttuurin myötä (Cornelissen 2008, 66–68). Esimerkistä tulee myös hyvin ilmi, miten yritys voi viestiä yrityksen identiteetistä ja arvoista designin avulla. Artekille laadukkaat tuotteet ja ihmisten hyvinvointi ovat selkeästi hyvin tärkeässä asemassa. Designin ja tuotteiden muotoilun avulla voidaan tuoda esiin näitä yrityksen arvoja. Kyseinen yritys ei tietenkään tee tuotteitaan hyvän-  
tekeväisyysperiaatteella, mutta Artekin menestys varmasti osaltaan kumpuaa tästä

onnistuneesta yritysstrategian, mission ja laadukkaan designin yhdistämisestä. Ihmiset näyttävät myös arvostavan tällaista lähestymistapaa, sillä Artekin menestys on ollut perinteisesti mittava. Designin merkitys Artekin tuotteiden ja yritysidentiteetin välillä ei rajoitu ainoastaan yrityksen työntekijän näkemykseen, vaan sen jakoi toinenkin henkilö:

Kaikki mikä on ajateltu ja tehty on mun mielestä designia. Nää nyt on tällaisia klassisia klisheitä mitä on, mutta harvahan sitä ajattelee, että joku ruma kahvimuki on. Joku on sen ajatellut tai ollut ajattelematta, mutta se sisältää silti designia. Ehkä sitten toinen ääripää on se Artekin, jossa jokainen yksityiskohta, ehkä jopa tuotantoprosessin tasolla on mietitty niin se on designia. (H8.)

Design koettiin hyvin vahvana tekijänä kertomaan yrityksen sisimmästä:

Kyllä mä ajattelen, että parhaimmillaan – designhan on brändäämistä – mutta parhaimmillaan se on niin, että se on tuttu persoona, jonka koko arvojoukon mä tunnen ja mä käyn siellä sen takia. Että se ei jää niin laihaksi, että se on pelkkä hinta. Silloinhan se on ihan sama, että mihin niistä hintavetoisiin mä menen, vaan mä menen jonkun persoonan ja kokemuksen takia sinne kuluttamaan sitä palvelua tai ostamaan tuotteita. (H8.)

Esimerkissä tulee ilmi, miten designin avulla yrityksen ydintä ja persoona eli yritysidentiteettiä (Brown et al. 2006) voidaan tuoda esiin. Voidaan siis väittää, että designia tosiaan pystytään käyttämään hyväksi yrityksen identiteettiä viestittäessä ja sen avulla pystytään jopa luomaan suhde yrityksen ja käyttäjän välille. Designista puhuttiinkin haastatteluissa välineenä. Sillä ei saavuteta haluttuja tuloksia, jos sitä ei liitetä johonkin yrityksen toimintaan:

Siis sillai, niin ku että, vaikka mä saisin halvemmalla jonkun toisen, mutta kun mulla on jotenkin sellainen olo, että Miele on laatutuote, ja se on hiljainen ja kestää for ever. Että täähän on niin kuin se designjuttu: erottautuminen. Mutta se design täytyy kulkea sen laadun kanssa käsi kädessä, että jos sä teet mitä sattuu -laatua, niin ei se design paljoa pelasta siinä, että kyllä ihmiset ovat hyvin valveutuneita. (H10.)

Lainaus osoittaa, että design ei ole itseisarvo – käsitys, jonka monet muutkin haastateltavat jakoivat – vaan sitä pitää käyttää suunnitelmallisesti, johtaa ja sitouttaa yrityksen ydinarvoihin, jolloin sen potentiaali on huomattava. Oikein käytettynä designin avulla yritykset saavuttavat kilpailuetua ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadukkaista designtuotteista enemmän. Edellinen haastateltava voidaan rinnastaa sidosryhmätasolle, kun hän puhuu Mielen tuotteista ostajan ja loppukäyttäjän näkökulmasta. Tästä näkökulmasta voidaan yhdistää myös linkki yrityksen maineeseen. Maine määriteltiin sidosryhmien ominaisuudeksi ja se rakentuu yrityksestä syntyneistä mielikuvista. Sitaatista tulee myös esille, kuinka haastateltava itse Mielen asiakkaana kokee yrityksen valmistavan laatutuotteita, mikä vaikuttaa hänen ostospäätökseensä. Miele on siis saanut first choice -statuksen (Cornelissen 2008, 64) asiakkaansa silmissä, ja siihen designilla on oma osuutensa muun muassa erottavana tekijänä.

Design nähdään haastateltavien mukaan sekä valmiiden tuotteiden suunnittelussa että lopullisessa fyysisessä muotoilussa käytettävänä ominaisuutena. Toisaalta design nähdään yrityksen strategisena työkaluna ja ongelmanratkaisun välineenä. Lähes kaikki haastateltavat antavat nämä samat ominaisuudet designille. Haastateltavien käsityksissä siitä, mitä design on yrityksen näkökulmasta, ei siis ole huomattavia eroja identiteetin yhteydessä. Design nähdään todelliseksi keinoksi viestiä yrityksen arvoista ja persoonasta jotain:

No, just se Sushi-baari, jos mä en olis Artekilla töissä ja menisin sinne syömään ja mä kattelin, että ne on valinnut nämä huonekalut ja vähän niin kuin tuunannut, että niillä on ollut vielä vähän tajua tehdä enemmän. Ja kun Artekin brändi huokuu laatua ja ajattomuutta ja funktionalisuutta ja tällaista lämmintä, mitä puusta tulee, niin kyllä mä ajattelisin, että noiden on pakko olla valveutuneita ja hyviä ihmisiä, että ne ei tarjoile pilaantunutta kalaa tai... (H9.)

Esimerkin perusteella voidaan päätellä, että designilla on todellista merkitystä yrityksestä syntyneille mielikuville. Tässä tulee myös ilmi, miten haastateltavat puhuivat omista kokemuksistaan ja mielikuvistaan kuluttajina. Näissä yhteyksissä he toivat esille, kuinka hyvin käytetty design luo arvoa yritykselle, nostaa arvomielikuvaa ja auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoistaan. Esille tulivat myös

huonon designin seuraukset. Designia pitää siis osata käyttää ja johtaa oikein, kuten mitä tahansa yrityksen ja yritysviestinnän välineitä.

### 6.2.1 Design yrityskuvan viestijänä

Seuraavan esimerkin perusteella havaitaan, että yrityskuvaa voi strategisesti viestiä designin avulla:

Jos ei halua hallita mitenkään yrityskuvaa ja asiakkaiden kokemuksia, niin sitten ei kannata käyttää (designia). Mutta jos vastaus on kyllä ja haluaa olla viimeisten ismien mukaisesti asiakaslähtöinen ja loppukäyttäjälähtöinen ja puhua asioista kuten user experience ja co-creation, niin mikä siihen parempi kuin design. - - Joko me lähetetään viesti, joka me on itse mietitty, että tällainen se on tai sitten me lähetetään joku viesti, joka sitten toisen päässä muotoutuu mikskä sattuu. Halutaan hallita sitä tai ei. (H8.)

Jos joku mainostoimisto nyt katsoo, että he kertovat toiminnastaan, toiminnan olevan käytännönläheistä, selkeää ja yksinkertaista, niillä on Teema-mukit, mutta jos ne kertoo, että täällä mielikuvitus rönsyää, niin sitten ne varmaan valitsee jonkun toisen näköiset kahvimukit, jolla ne viestii itsestään. (H3.)

Ei ehkä pelkästään se, vaan se voi olla jopa se, että sinne on helppo tulla ja ovi avautuu helposti. Se voi olla myös niin kuin sopiva arkkitehtuuri ja oikealla tavalla kallistettu lattia ja valaistus ja se voi olla hirveän monia asioita. (H4.)

Kahdessa edellisessä esimerkissä design viittaa yrityksen käyttämiin tuotteisiin ja arkkitehtuuriin, joiden avulla yrityksen katsotaan kertovan jotain itsestään. Näitä esimerkkejä tulkittaessa designin viestintäpotentiaali voi näyttäytyä melko pintapuoliselta. Myöhemmistä esimerkeistä tulee kuitenkin vahvasti esille, kuinka kaikkien yritysten viestien täytyy olla linjassa strategian kanssa ja nousta yrityksen identiteetistä ja kuinka design toimii välineenä tämän mahdollistamiseksi. Myös yksi yritysviestinnän olennaisimmista tehtävistä on viestiä yrityksen tärkeimpiä arvoja eli identiteettiä eri sidosryhmille (Cornelissen 2008). Tämä taas osoittaa, kuinka design voi toimia yrityksen viestintäfunktiona.

Yritykset viestivät strategisella tasolla mielikuvia sidosryhmilleen ja yrittävät vaikuttaa siihen, että yritys näyttäytyisi mahdollisemman positiivisessa valossa kaikkien sidosryhmien silmissä. Tätä viestittyä imagoa nimitin aiotuksi mielikuvaksi (intended image) (Brown et al. 2006). Haastateltavat näkivät yrityskuvan viestimisen olevan yksi keskeisimmistä designin tehtävistä yritysviestinnän kannalta, ja sen pitäisi nousta yrityksen ydinarvoista ja strategiasta. Muita aineistosta selkeimmin esiinnousseita designiin liittyviä ominaisuuksia olivat laatumielikuva, laatu, arvomielikuva, hintamielikuva, kilpailuetu ja erottautuminen. Seuraavat sitaattit ovat esimerkkejä siitä, miten nämä eräänlaiset designin ominaisuusteemat tulivat esille eri haastatteluissa:

Kyllä se hyvä design kulkee käsi kädessä sen mielikuvan kanssa, kuinka laadukasta yrityksessä tehdään. - - Jos yrityksen toimitilat ovat hienoja, niin laatumielikuvat voivat liittyä ikään kuin siihen, että siellä on osattu tehdä rahaa tai tehdä se tuottavaksi, tai tehdään kalliita ja hienoja tuotteita. (H1.)

Edellisen sitaatin mukaan laatukin viestii jotain yrityksestä. Toisin sanoen yrityksen sisustuksella ja ympäristön muokkauksella voidaan vaikuttaa siihen, millaisia mielikuvia yrityksestä syntyy. Nämä mielikuvat vaikuttavat oletettavasti niin työntekijöihin kuin muihinkin sidosryhmiin. Design tulee ilmi laadun kautta.

Mutta et niin ku, missä muodossa, miten, minkä näköisenä esimerkiksi kaikki materiaali tulee ulos, niin onhan se mitä suuremmissa määrin designia, kun katsotaan sitä kokonaisuutta, miten se linkittyy siihen, millaisia olemme. - - Sehän on just sellainen differoiva tekijä, millä erotutaan massasta, että luodaan niitä erilaisia mielikuvia ja assosiaatioita. (H5.)

Designin voidaan katsoa viestivän muun muassa yrityksen laatumielikuvaa ja yrityksen eroavaisuutta muista. Erottumisen käsite liittyy identiteettiin, sillä identiteettihän on yrityksen ominaisuus, joka tekee meistä juuri meidät ja erottaa muista (Aula ja Heinonen 2002). Erottuminen liittyy näin ollen mitä suurimmilta osin myös itse yritysviestintään, sillä yritysviestinnässähän tulisi painottaa autenttisen, erottuvan ja merkityksellisen identiteetin välittämistä sidosryhmille

(Cornelissen 2004, 89). Tästä voidaan päätellä, että design toimii yritysviestinnän funktiona, kun sen avulla luodaan erottuvaa yrityskuvaa. Kuten aiemmin jo havaittu, design liittyy olennaisesti myös yrityksen tuotteisiin ja niiden ulkomuotoon. Useat haastateltavat toivat esille yrityksen tuotteiden olevan eräitä tärkeimpiä yrityksen viestintävälineitä. Tässäkin mielessä design liittyy hyvin vahvasti yrityksen viestintään. Lisäksi tuotteet muodostavat ja muokkaavat omalta osaltaan sidosryhmissä syntyneitä mielikuvia yrityksestä.

### 6.2.3 Design viestii yrityskulttuurista

Yritysidentiteetti kertoo osaltaan siitä, millaiseksi yritys on luotu yritysstrategioiden ja -kulttuurin myötä (Cornelissen 2008, 66–68). Haastattelujen perusteella designilla voidaan viestiä osaltaan myös yrityskulttuurista. Seuraavien haastateltavien mukaan yrityskulttuuria voidaan viestiä tuotteiden ja designin avulla:

Jos kattoo vaikka meidän toimialaa, niin kyllä saksalaiset yritykset perinteisesti on pirun konservatiivisia, pirun insinöörimäistä, pirun traditionaalista ja hidasliikkeistä, ja siis pitää olla isoa ja pitää olla robustia ja näin poispäin. Ne on selkeästi sen kulttuurin vankeja mun mielestä. Ja sitten ne irtiotot tulee just enemmänkin etelästä tai pohjoisesta tässä tapauksessa. Sitten jotkut aasialaiset on erittäin konservatiivisia. (H6.)

Kyllähän yrityskulttuurin esiin tuominen on hirveän helppoa sen designin avulla. Ja jälleen kerran se yrityskulttuuri on olemassa, yritettiin sitä jollain tavalla muokata ja hallita tai ei. (H8.)

Jälkimmäinen esimerkki tuo esiin, miten yrityskulttuuri samoin kuin yrityskuva on olemassa ja syntyy vastaanottajien mieliin jollain tavalla, suunniteltiin sitä sitten tai ei. Design liittyy yrityskulttuuriin myös siinä, että kohdeyleisön kulttuuri pitää tuntea oikean viestin perille menemiseksi ja sen samansuuntaisen tulkinnan takaamiseksi:

Värit on hyvin tärkeitä eri kulttuureissa. Jos on käytetty jotain väriä, joka on varattu vaikka surutyöhön tai suureen rakkauteen ja se on väärässä esineessä, niin sehän jo estää sen esineen myynnin. (H3).

Armani teki ensimmäisen flag-ship myymälän Kiinaan - - Hän ajatteli, että hän tekee niin ku sellaisen kivan kädenojennuksen kiinalaisille, hän pani punaisen oven siihen myymälän. Sit kiinalaiset asiakkaat valittivat, et ei, he haluavat sen autenttisen Milanon Armanin kokemuksen, ei he halua mitään tämmöstä punaista ovea. Niin hän luuli, että hän tekee niin ku eleen, siinä, että hän viestii kiinalaisten ehdoilla, niin sitten yhtäkkiä kiinalaiset kuitenkin koki, että se ei nyt olekaan se autenttinen brändi. Että näinkin päin voi tapahtua. (H11.)

Esimerkit osoittavat, miten yrityksen oman toiminnan ja identiteetin täytyy olla linjassa kohdeyleisön kulttuurin ja arvojen kanssa, jotta viestit tulkitaan halutulla tavalla tai ainakin halutun suuntaisesti. Tässä on selvä yhteys myös sidosryhmäviestintään ja kohderyhmäasiakkaiden tuntemisen ja tutkimuksen tärkeyteen. Yrityksen tulee nimittäin mitata kohderyhmien arvoja ja arvostuksia ja löytää niiden yhteyksiä yrityksen arvoihin sekä yrittää sovittaa niitä yhteen keskenään (Cornelissen 2004, 74). Jos näin ei tehdä, voidaan lähettää ei-toivottuja viestejä, kuten Armani-esimerkki osoittaa. Designin voidaan katsoa toimivan tässä yhteydessä yritysviestinnän funktiona, kun sen avulla voidaan muotoilla viestejä tietyn kulttuurin ja samalla tietyn sidosryhmäjoukon arvojen ja odotusten mukaisesti. Tässä tulee selkeästi esille myös, kuinka tärkeää on, että designin käytöllä on jokin tarkoitus ja että se on kiinnitetty yrityksen strategioihin. Design ei siis itsessään ole mikään yrityksen pelastaja, vaan sitä pitää osata käyttää oikein ja tavoitteellisesti.

#### **6.2.4 Design arvottaa, rikkoo stereotypioita ja segmentoi**

Haastatteluista tuli identiteetin ja imagon käsittelyn yhteydessä ilmi, että design voi nostaa toimialan arvoa ja rikkoa stereotypioita siinä suhteessa, millaisia yleisiä mielikuvia tietyn toimialan yrityksiin liittyy. Esimerkki jätehuoltoasemalla käytetystä designista osoittaa samaa:

Design ja muotoilu on ehdottomasti tapa kohdella - - ja sitä kautta sitten se rakentaa tätä arvomielikuvaa. Nimittäin Päijät-Hämeen jätehuolto on luultavasti Suomen paras - - Mutta sitten kun puhutaan jätteestä, mikä ei todellakaan tunnu liittyvän mihinkään luksukseen, tai mihinkään semmoiseen. - - se on todella hyvin



toimiva - - että kun sinne käy itse viemässä lajiteltuja jätteitä, niin se toimii siinä funktiossa, että se on myös maisemamiljööltään suunniteltu. Siellä on veistoksia siinä miljöössä ja kaikkea. Niin se on esimerkiksi äärimmäisen konkreettinen kuva, että se pakosti nostaa sitä laatumielikuvaa, kun siellä käy. Et ei tää voi olla pelkkää nyt niin kuin jätteissä kahlaamista. Että tässä on joku juttu. Niin myös sellainen voima ja valta designilla on. Hyvällä suunnittelulla voidaan arvottaa asioita, osoittaa arvoksi. (H1.)

Lainauksesta tuli heti esiin designin olevan tapa kohdella ihmisiä, kuten työntekijöitä. Tämä voidaan liittää maineen käsitteeseen, sillä yrityksen suhteet ja teot vaikuttavat maineen rakentumiseen. Maine syntyy sidosryhmäsuhteissa, joihin yrityksen kohtelu on sidoksissa. Edellisen sitaatin perusteella designilla voidaan katsoa olevan lisäksi vaikutusta ja jopa voimaa, niin yrityksestä lähetettyihin mielikuviin, tarkoitettuihin mielikuviin (intended image) kuin yrityksestä syntyneeseen yritysmielikuvaan (corporate image). Tässä yhteydessä designilla on myös välineellistä arvoa, kun se nostaa jätteenlajittelupisteen jopa eräänlaiseksi kansainväliseksi nähtävyydeksi: *”Ei se asema mitään designpalkintoja ole ollut metsästävässä, mutta siitä huolimatta siellä käyvät ihmiset ympäri maailmaa katsomassa, miten tää tehdään.”* (H1.) Designilla on vaikutus yrityksen maineeseen tässäkin, kun siitä kerrotaan arvottavia (tässä positiivisia) tarinoita eteenpäin (Aula ja Heinonen 2002).

Arvottamisen lisäksi designin avulla voidaan viestiä segmentoinnista eli siitä, mihin kategoriaan tietty yritys kuuluu:

Niin siellä K-raudan myymälöitä suunnittelee - - siellä on nimenomaan muotoiluprosessit ja designprosessit takana. Se vaan, että kun ne ei nyt ole profiloitumassa tämmöiseen vähän niin kuin ylelliseen käyttödesignin segmenttiin, ne ei käyttäydy niin, vaan jos tekee ikään kuin rautakauppaa, niin sen pitää rautakaupalta näyttää ja sopia siihen maailmaan. (H1.)

Segmentoinnilla – joka tunnetusti yhdistää tiettyyn kategoriaan liittyviä ominaisuuksia – voidaan yrittää vaikuttaa yrityksen aiottuun mielikuvaan (intended image), kun yritykselle annetaan sellaisia piirteitä, joita tietyn segmentin toimijoilta odotetaan. Aiottu mielikuva onkin yrityksen strategista viestintää, jolla yritetään

vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuviin yrityksestä (Aula ja Heinonen 2002, 52).

### **6.2.5 Design arvoa nostavana tekijänä yritysidentiteetin ja imagon yhteydessä**

Designin avulla voidaan viestiä yrityksen identiteetistä ja nostaa samalla toimialan arvoa:

Sitä pystyis käyttä laajemminkin, jos haluais toimialan arvoa nostaa. Esimerkiksi siivouspalvelu SOL on oman palvelukonseptinsa ja palvelumuotoilua käyttäen, osittain muutti sen, miten se yritys toimii. Niin se vaikutti, sekä henkilökunnan itse motivoitumiseen, että siihen, että muut ei suhtaudu siihen ylenkatsoen. (H1.)

Tämä osoittaa myös, että designilla voidaan vaikuttaa siihen, miten yrityksen jäsenet (tässä työntekijät) kokevat ja näkevät yrityksen. SOL -pesulapalvelun yritys-mielikuvaa pystyttiin designin avulla parantamaan ja etenkin aiottua mielikuva (intended image) onnistuttiin vastaajan mukaan viestimään erittäin onnistuneesti. Palvelun muotoilulla oli todellista merkitystä. Esimerkin mukaan työntekijöiden käyttäytymisen muutos oli ainakin osittain käytetyn designin ansiota. Näin designilla voidaan katsoa olleen vaikutusta yritysidentiteettiin työntekijöidensä kautta. Identiteettihän määriteltiin yrityksen jäsenten jakamaksi ominaisuudeksi ja näkemykseksi yrityksestä (Brown et al. 2006). Yrityksen identiteettiprosessi pyrkii lisäksi strategisen tulkinnan avulla toteuttamaan yrityksen kilpailutekijät niin, että ne näkyvät henkilöstön toiminnassa ja muodostuvat arvokkaiksi eri sidosryhmille (Markkanen 1999, 49). Jos työntekijät saadaan designin tai muotoilun keinoin motivoitumaan paremmin tai tuntemaan itsensä ja organisaationsa tärkeämmäksi, voi sen katsoa olevan osaltaan kytköksissä yritysidentiteetin kohentamiseen.

Voidaan olettaa, että SOLin tapauksessa yritysjohto on miettinyt strategioitaan uusiksi ja designin käyttöönoton myötä yrityksen identiteetti ja mielikuvat on saatu paremmin samalle tasolle. Huomionarvoista on myös designin vaikutus sidosryhmiin. Tässä yhteydessä sidosryhmä on yrityksen henkilöstö. Esimerkistä voidaan päätellä, että designin avulla voidaan vaikuttaa yrityksen hyviin suhteisiin

(Aula ja Mantere 2005). Kun yritysjohto päättää käyttää designia vahvemmin yrityskonseptissaan, niin sillä voi olla suora yhteys työntekijöiden motivaatioon ja siihen, miten he tuntevat tulevansa kohdelluiksi. Seuraava kommentti tukee samaa väittämää:

Että oikeasti se huono miljöö vaikuttaa ja kohtelee niitä ihmisiä siellä. Ja jos sulla on hyvä miljöö ympärillä, niin se niin ku kohtelee sua hyvin, niin: hei mä oon jotain, kun mulla on oikeus olla täällä. (H1.)

Jos viesti on systemaattisesti, kokonaisvaltaisesti sitä, että me ollaan selkeästi jotain ja tämä design vielä tukee sitä, niin kyllä mä luulen, että sillä on merkitystä siihen, että miten työntekijät suhtautuu työnantajaan yrityksenä, miten ylpeä voi olla siitä, että sä olet jossain duunissa tai näin. (H6.)

Tästä voidaan päätellä, että ympäristön design tai arkkitehtuuri tosiaan kohtelee ihmisiä jollain tavalla. Ja yrityksen taholta se voidaan linkittää kohteluun mutta myös suhteisiin, joita yritys luo työntekijöihinsä. Esimerkeissä yritys luo hyviä suhteita ja hyvää kohtelua, mikä on edellytys yrityksen hyvällä maineella (Aula ja Mantere 2005). Toisaalta voidaan päätellä, että kun hyvä kohtelu vaikuttaa työntekijöihin positiivisesti, korreloituu kaikki parempaan yrityskuvaan, jota tyytyväiset työntekijät lähettävät osaltaan eteenpäin.

Yrityksen design ja miljöö voivat kohdella työntekijöitään huonostikin, mikä kertoo omalta osaltaan yritysidentiteetistä ja vaikuttaa suoraan yrityksestä syntyviin mielikuviin (corporate image):

Ja se nimenomaan osa yrityskuvaa, esimerkiksi ne kuvat, mitä me on maailmalta nähty, vaikka nyt näitten Aasian maiden tehtaista, joissa piraattituotteita tehdään - - se itse tuote ei kertoisi meille mitään, että on ikään kuin paha asia se, että siellä on huonosti kohdeltu. Mutta olemme kaikki varmasti valmiita uskomaan, että siellä on syynsä, miksi se on sitten niin halpaa ja miksi se on moraalisesti kyseenalaista. - - Kun niiden yritykset näyttävät ulospäin sellaisilta slummihökkeleiltä. Niidenhän täytyy kohdella niitä työntekijöitään huonosti, koska ne on ton näköisessä miljöössä töissä. Enhän minä niistä tv-dokumenteista näe, että heillähän voisi olla kuinka hyvä henki tai ilmapiiri, tai hyvä pomo ja sisäiset jutut saattaisi olla ihan

kunnossa. Mutta kun näen sen kuvan Aasialaisesta tehtaasta, niin olen täysin vakuuttunut, että toi ei voi olla hyvin. (H1.)

Puhuja tekee eron yrityksen ulkoisen mielikuvan eli miljöön ja koetun mielikuvan sekä yrityksen tekemien tuotteiden ja koetun mielikuvan välille. Tuote ei välttämättä itsessään kerro työntekijöiden huonosta kohtelusta, mutta kopioitujen merkkituotteiden halpa hinta toimii viestijänä epäilyttävästä toiminnasta. Tarkoitus on tässä yhteydessä tuoda esiin, miten yrityksen tapa kohdella työntekijöitään voi välittyä yrityksessä käytetyn designin avulla. Tässä esimerkissä huono kohtelu näkyy yrityksen ulkoisissa elementeissä kuten rakennuksessa, arkkitehtuurissa ja miljöössä. Kaikki havainnot, joita yrityksestä tehdään, vaikuttavat omalta pieneltä osaltaan siihen, miten sidosryhmät näkevät yrityksen (Markkanen 1999, 147). Ei siis ole yhdentekevää, millaisessa ympäristössä yritys toimii. Design on mukana yrityksen ulkoisissa elementeissä, kuten arkkitehtuurissa, sisustussuunnittelussa ja sen käyttämissä astioissa ja esineissä. Kaikilla näillä yritys kertoo itsestään jotakin. Toinen puoli designissa koskettaa yrityksen tuotantoa ja sen tuottamia esineitä tai palveluita, joissa designia käytetään antamaan lopullinen muoto ja ulkonäkö sekä suunnitteluvaiheen työkaluna. Kaikki nämä kertovat osaltaan jotain yrityksen sisimmästä.

Designin linkittäminen yrityksen perusarvoihin ja päämääriin on erityisen tärkeää yrityksille. Siten designin käytöstä saadaan paras mahdollinen hyöty, ja taataan yritysidentiteetin totuudenmukainen viestiminen niin yrityksen sisällä kuin yrityksestä ulos. Aidon ja autenttisen yritysidentiteetin viestiminen onkin oleellisinta uskottavan yrityskuvan viestimiseksi (Cornelissen 2004). Tämä keskeinen huomio yritysviestinnästä tuli näkyviin myös muualta aineistosta:

Jos haluaa, että syntyy erottuva mielikuva, niin pitää lähteä yrityksen arvoista ja strategiasta ja tehdä ne näkyväksi designin ja viestinnän keinoin. Jos niiden välillä on ristiriita, niin se toimii niin kuin yrityksen sisäisessä viestinnässä, se on negatiivinen tekijä ja tietysti myös ulkoisessa viestinnässä – [jos yrität] Välittää itsestäsi laadukasta mielikuvaa ja sitten kerrot siitä, niin kuin Suomi Soffa kertoo – niin ku no way! Kyllä sen hyvän designin pitää ankkuroitua yrityksen perus-

arvoihin ja rakentua niistä sitten ja heijastaa niitä. Ne eivät voi olla ulkoa liimattua, vaan niiden tulee rakentua niin kuin sisältä ulos. ( H11.)

Yritysidentiteetin tulee nousta yrityksen sisältä, ja sitä kautta yrityksestä lähtevät viestit ovat ja myös pysyvät samassa linjassa yrityksen sisäisten ominaisuuksien kanssa. Eli yritysmielikuvan (corporate image) tulisi viestiä juuri yrityksen sisintä, yrityksen persoonaa ja yritysidentiteettiä (Cornelissen 2004). Sekä aiemmin esille tulleet Artekin että SOLin esimerkit osoittavat, että näin toimitaan myös käytännössä ja onnistuneella yritysstrategian linkittämällä designiin on todellista merkitystä yrityksille.

Sanotaan nyt jonkun huippu mainostoimiston, jos se tarjoaa asiakkailleen jostain halvoista Ikean kahvikupeista kahvia, niin se viesti ei varmaan ole samansuuntainen (h2).

Jos sä määrittelet itses tai kuvaat, että sä oot ystävällinen autobrandi, niin totta kai sen auton tulee olla ystävällinen, sen ajokokemuksen tulee olla ystävällinen. - - Mutta että jos joku osa viestii vastakkaista viestiä, niin sehän on ehkä vähän ärsyttävää, aiheuttaa hämmennystä kuluttajissa. Ja kyllä ensin pitää tietää, mitä halutaan sanoa. (H7.)

Edeltävistä esimerkeistä tulee puolestaan konkreettisesti esille, miten tärkeää on pitää tuotteiden design samalla linjalla yrityksen arvojen, identiteetin ja tavoitemielikuvan kanssa. Yrityksestä lähetetyt viestit eivät saa olla ristiriidassa yrityksen tekojen kanssa tai sen todellisen olemuksen kanssa, muuten lähetetään valheellisia vaikutelmia (ks. esim. Brown et al. 2006). Voitaisiin väittää, että yrityksen identiteetin, arvojen ja tätä kautta yrityskuvan viestiminen ei onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, jos designia ei mitenkään huomioida yrityksen toiminnoissa. Design management nähdään haastateltavien mukaan tehokkaaksi ja olennaiseksi välineeksi, jonka avulla yrityksen on helpompi pitää strategiat ja designpäätökset oikeassa linjassa ja luoda yhtenäistä yrityskuvaa. Käsittelen design managementin käsitettä maineen yhteydessä.

Taulukko T4 kokoo aineiston perusteella designin ja identiteetin väliset yhteydet.

T4 = Designin ja yritysidentiteetin väliset yhteydet.

Haastattelute		Miten design näkyy yrityksen toiminnassa?		Yritys- viestinnän käsite
<p>"Jos joku mainostoimisto nyt katsoo, että he kertovat toiminnastaan, toiminnan olevan käytännönläheistä, selkeää ja yksinkertaista, niillä on Teema mukit, mutta jos ne kertoo, että täällä mielikuvitus rönsyyää, niin sitten ne varmaan valitsee jonkun toisen näköiset kahvimukit, jolla ne viestii itsestään." (h3.)</p>		<p>Designin avulla voidaan viestiä yrityksen arvoista ja mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeinä</p>		<p>IDENTITEETTI</p> <p>Yrityskuva</p>
<p>"mulla on jotenkin sellainen olo, että Miele on laatuote, ja se on hiljainen ja kestävä for ever. Että tähän on niin kuin se designjuttu: erottautuminen. Mutta se design täytyy kulkea sen laadun kanssa käsi kädessä, että jos sä teet "mitä sattu -laatu, niin ei se design paljoo pelasta siinä" (h10.)</p>		<p>Designin avulla viestitään mielikuvia yrityksestä</p> <p>Design auttaa erottautumaan</p>		<p>Aiottu yritysokuva (intended image)</p>
<p>"värit on hyvin tärkeitä eri kulttuureissa. Jos on käytetty jotain värejä, joka on varattu vaikka sururyöhön tai suureen rakkauteen ja se on väärässä esineessä, niin sehän jo estää sen esineen myynnin." (h3.)</p> <p>"niin siellä K-raudan myymälöitä suunnittelee - - siellä on nimenomaan muotoiluprosessit ja designprosessit takana. Se vaan, että kun ne ei nyt ole profiloitumassa lämmöiseen vähän niin kuin ylelliseen käyttödesignin segmenttiin, ne ei käyttäydy niin, vaan jos tekee ikään kuin rautakauppaa, niin sen pitää rautakaupalla näyttää ja sopia siihen maailmaan." (h1.)</p>		<p>Design viestii laadusta</p> <p>Designin avulla voidaan viestiä yrityskulttuurista, kohdistaa viestejä, segmenttoida</p> <p>Design vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja viestii työntekijöiden kohtelusta</p>		<p>Havaittu yritys-kuva (perceived image)</p>
<p>"Design on tapa kohdella" (h1).</p>				

### 6.3 Sidosryhmäviestintä ja design

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli designilla on sidosryhmäviestinnässä. Identiteettiä käsiteltäessä sidosryhmäkäsitys on tullut jo alustavasti esille. Ensimmäiseksi aineistosta lähdettiin sidosryhmien kohdalla kuitenkin selvittämään, kenelle designia tehdään, kuka tai ketkä ovat designin tärkeimmät sidosryhmät yrityksen kannalta:

Totta kai se tehdään niille käyttäjille, mutta siitä saadaan myös lisäarvoa (h3).

Ensinnäkin yritys viestii designilla kenelle se haluaa niitä asioita tehdä. Ei se yritys niitä tuotteita itselleen tee, sen ei kannata tehdä niitä eikä se voi tehdä itselleen. Niin sillä muotoilulla viestitään, kenen juttuja nämä on. (H1.)

Yritysten tulisi pitää kaikkia sidosryhmiä hyvinä, mutta samaan aikaan on osattava priorisoida, keitä ja koska hoidetaan muita paremmin (Aula ja Mantere 2005, 49). Haastatteluista tuli esille, että designin tärkeimmät sidosryhmät ovat kulloisetkin loppukäyttäjäkohderyhmät ja asiakkaat, joiden tunteminen on äärimmäisen oleellista.

Ehdottomasti (design) on viestienviejä ja mun mielestä se on koko designin - - Sehän on hyvin... omalla tavallaan laskelmoivaa, ja suunnittelija sen sitten hyvin intuitiivisesti pystyy sanomaan, että tämä on tolle kohderyhmälle mutta ei tolle kohderyhmälle. (H8.)

Designin avulla voidaan siis osoittaa, kenelle yrityksen tuotteet tai palvelut on tarkoitettu. Edellisestä sitaatista nousee esiin myös suunnittelijan rooli, joka osaltaan osoittaa, kuinka design on juuri designammattilaisten työväline. Tämä vahvistaa puolestaan designin välineteemaa. Toisenlainen näkemys painotti paljon enemmän vastaanottajien tuntemista, mutta siinäkin on yrityksen hyötynäkökulma taustalla:

Vaikka se ois markkinointiviestintää, vaikka se ois jonkun tilan suunnittelua tai jopa tuotesuunnittelua, niin ihminen siellä aina on se loppuvastaanottaja niille

viesteille. - - Paljon tärkeämpää on se, että minkälainen on se vastaanottaja kuin että missä businesssessa me nyt ollaan tekemisissä. (H8.)

Haastateltava tuo esille designin läheisen yhteyden inhimillisyyteen ja siihen, miten loppukäyttäjänä on aina ihminen. Tässä puolestaan tulee esille designin inhimillisyysteema.

Design toimii välineenä osoittamaan kenelle yritys asioita tekee, mutta myös auttamaan ymmärtämään paremmin, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät:

Niin, ja designin avulla tutkitaan paljon sitä käyttäjää tai sitä kohderyhmää, että minkä tyyppisiä ratkaisuja ne ovat tottuneet tekemään elämässään, mihin kellon aikaan he toimivat tietyllä tavalla tai sitten sitä havainnoidaan pitkään ja sitten sitä havaintoa lähdetään ratkomaan, että mitenkä siihen voitaisiin vaikuttaa. Ja siinä viestinnällä on keskeinen merkitys. (H4.)

Kohderyhmien ja niiden kulttuurin tunteminen tuli esille jo identiteettiä käsiteltäessä Armanin liikkeen -esimerkin yhteydessä. Kohdeyleisön kulttuurin tunteminen on erittäin oleellista, muuten yrityksen tarkoittamat viestit saattavat välittyä aivan vääränlaisina. Kohderyhmien tarpeet ja toiveet eivät aina ole suoraan pääteltävissä, minkä takia kohderyhmätutkimus on olennaista ja tärkeää. Sidosryhmiä ei tulisi käsitellä homogeenisena joukkona, sillä myös yhden ryhmän sisällä voi vallita suuria intressieroja ja nämä intressierot saattavat muuttaa ryhmien välisiä rajoja (Myllykangas 2009, 39).

Aineistosta nousi myös esille käyttäjäkokemuksen merkitys, ja miten design on yrityksen ja asiakkaan (tai loppukäyttäjän) välille muodostuneissa suhteissa mukana esimerkiksi esineiden ja tuotteiden kautta. Tehokkaassa sidosryhmäjohtamisessa suhteet eri ryhmiin voivat muodostaa aineettomia, sosiaalisesti mutkikkaita resursseja, jotka edistävät yrityksen kykyä selviytyä kilpailijoitaan paremmin pitkän aikavälin arvонуonnissa (Myllykangas 2009, 41–54). Tässä nousee esiin jälleen yrityksen hyvät suhteet, joiden kautta yritys rakentaa hyvää mainettaan. Samoin sidosryhmien ihmiset panevat oman identiteettinsä peliin kohtaamisissa yrityksen kanssa, esimerkiksi tuotteiden kautta. (Aula ja Mantere 2005.) Seuraava sitaatti



liittyy designin merkitykseen sidosryhmien ja yrityksen välisten suhteiden muodostumisessa:

Mutta jos se ois tuote, joka kestää kauan, niin mä kohtaan sen saman viestin päivittäin. Mulla on suhde silloin siihen yritykseen. - - Onhan se hirveän tärkeää silloin miettiä, että mitä ne viestit on. Onks ne sitä insinööriteknologiaa vai onko ne jotain pehmeämpää. Onko se jotain, mikä rajoittaa mua ihmisenä vai avaa mulle maailman. (H8.)

### **6.3.1 Designin avulla voidaan tietoisesti rakentaa haluttua yrityskuvaa sidosryhmille**

Yksi yrityksen strategisen tason tärkeimmistä päätöksistä koskee sitä, millaisen kuvan yritys haluaa antaa itsestään sidosryhmilleen ja miten siinä voidaan onnistua. Eli mitä kaikkia asioita yrityksen tulisi painottaa viestinnässään sidosryhmille (Brown et al. 2006). Haastattelujen perusteella designin avulla voidaan kertoa ja osoittaa, kenelle yritys tuotteita tai palveluitaan tekee eli ketä varten se on olemassa. Design nähdään siis osaltaan välineenä, jonka avulla yritys voi lähettää selkeämpiä viestejä ja rakentaa osaltaan aiottua mielikuvaa yrityksestä, (tämä designin tehtävä tuli esille jo identiteetin yhteydessä): *”jos haluaa, että syntyy erottuva mielikuva, niin pitää lähteä yrityksen arvoista ja strategiasta ja tehdä ne näkyväksi designin ja viestinnän keinoin”* ( h11). Sitaatti todistaa oleellisen yhteyden, mikä designilla on yrityksen strategisentason suunnitelmien ja käytännön toteutuksen välillä. Design voi toimia yrityksen viestintäfunktiona (muun muassa) yrityskuvan rakentamisessa, jos se on valjastettu yrityksen strategiaan. Tässä yhteydessä design ja viestintä erotellaan erillisiksi keinoiksi. Design voidaan kuitenkin seuraavan haastatteluotteen nojalla nähdä yritysviestinnän välineeksi, kun sen avulla vaikutetaan mielikuvien luomiseen yrityksestä.

- - riippuu siitä kohderyhmästä. Esimerkiksi autokorjaamokin voi omalla olemuksellaan viestiä, millaisia asiakkaita ja millaisia autoja hän haluaa sinne korjattavaksi. Esimerkiksi jos ajattelee, että autokorjaamolle kelpaa sellainen jobbarimielikuva ja rasvaiset pahvimukit ja muuta, mutta ne on silloin valinnut

sellaisen yleisön ja itse asiassa ne sellaiset autot. Että voi olla, että joku toinen autokorjaamo satsaa siihen, että tota.. (H1.)

Tässä tulee juuri esille designin viestinnällinen rooli, jolla se osoittaa, kenelle yritys palveluitaan haluaa tarjoata. Esimerkiksi jo tietyn tyyppiset esineet ja yritysmiljöö viestivät, minkälaisia asiakkaita yritys itselleen etsii ja toivoo. Toisaalta jos yritys viestii ristiriitaista kuvaa, on todennäköistä, että yrityksen strategiaa ja tavoitteita ei ole jalkautettu parhaalla mahdollisella tavalla käytäntöön. Designin strateginen näkökulma näkyy myös seuraavista sitaateista:

Varmaan keskeinen tekijä tässä muotoilun näkökulmassa on saada se, no tietysti täytyy ensin tietää, kuka se kohdeasiakas ja kohdeyleisö on, mutta tavallaan että saada sitoutumaan siihen yritykseen ja niihin tuotteisiin. Noudattamalla jotain yhtenäistä tai loogista muotoilustrategiaa esimerkiksi. Että mitä tehdään ja miten se kohdeasiakas saadaan koukutettua. (H7.)

Onhan varmaan sidosryhmät erilaisia. On omistajia, on asiakkaita, tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita. Erilaisia sidosryhmiä, joihin kaikkiin vaikutetaan viestinnän ja designin keinoin. Mitä selkeämpi ja johdonmukaisempi kuva siitä yrityksestä välittyy, sitä paremmin se kykenee erottautumaan kilpailijoistaan, sen parempi varmasti kaikkien kannalta, kaikkien luottamus siihen yritykseen kasvaa. (H11.)

Yritysviestinnän tehtävä on rakentaa ja heijastaa tiettyä imagoa ja mielikuvaa yrityksestä, ei ainoastaan informaation vaihtaminen sidosryhmien ja yrityksen kesken (Cornelissen 2008, 65). (H11) -otos osoittaa, että design on keino yritysviestinnän toteuttamisessa. Kuten yritysidentiteettiä ja designia käsiteltäessä todettiin, designin avulla yritykset yrittävät strategisesti vaikuttaa viestittyyn yrityskuvaansa ja vastaanottajien mielikuviin yrityksestä. Designia käytetään myös erottautumiseen ja luomaan ainutlaatuinen, uniikki kuva yrityksestä, mikä luo samalla huomattavaa kilpailuetua. Nämä samat ominaisuudet tulivat esiin myös identiteetin viestimisessä ja ne kaikki vaikuttavat osaltaan yrityksen maineeseen. Vahva maine toteutuu, kun yritykset jatkuvasti lähettävät autenttista, ainutlaatuista ja erottuvaa yrityskuvaa sidosryhmilleen (Cornelissen 2004, 64–65).

### 6.3.2 Design erilaisina yhteyksinä sidosryhmien välillä

Sidosryhmiin pidetään yhteyttä yrityksissä ainakin kahdella tasolla. Toisaalta heidän kanssaan harjoitetaan työviestintää ja toisaalta heihin pidetään yhteyttä informointi- ja profiloitumielessä. (Åberg 2000, 165.) Aineiston perusteella nousi ilmi, että designia voidaan käyttää juuri yrityksen profiloitumisessa, mutta myös strategisena välineenä pitämään yrityksestä lähtevät viestit linjassa:

Missä muodossa, miten, minkä näköisenä esimerkiksi kaikki materiaali tulee ulos, niin onhan se mitä suuremmissa määrin designia, kun katsotaan sitä kokonaisuutta, miten se linkittyy siihen, millaisia olemme. Tässä on juuri sitä design managementtia, että joka ikinen yksityiskohta on osiensa summa. Se on mielestäni mitä suurimmissa määrin designprosessia, että valvotaan, että meiltä lähtee vain tietyn tasoista materiaalia sidosryhmille ulos. Se luo sitä mielikuvaa myös samalla, mitä sit ikinä onkaan se viestintä: nettisivut, brosyirit, niin niidenhän tulee olla tietyssä linjassa. (H5.)

Tässä sitaatissa tulee esille erinomaisesti designin yhteys yritysviestinnän eri käsitteisiin. Ensinnäkin otos kuvaa jälleen designin roolia yrityksen työkaluna, jonka avulla myös viestintämateriaaleja kontrolloidaan. Toisaalta se yhdistää yrityksen identiteetin (”millaisia me olemme”) yrityksen viesteihin, ja design managementin avulla varmistetaan, että yrityksen kaikki materiaalit (joihin kuuluvat myös viestintämateriaalit) ovat yrityksen strategisten tavoitteiden ja identiteetin kanssa samassa linjassa. Tämänkin perusteella design voidaan nähdä osaltaan yrityksen viestintäfunktioksi.

Designin rooli yrityksen sidosryhmäviestinnän informointitasolla voidaan yhdistää siihen, kuinka designin avulla yritys kertoo, kenelle se asioita tekee. Seuraava esimerkki nostaa esiin, kuinka designia voi käyttää sekä informaatio- että profiloitumielessä: *”Varmaan se ensihetki, jolloin se pitää saada jonkin tietoisuuteen, että tämä yritys on olemassa ja tarjoamme tätä ja tätä tuotetta”* (h4). Tässä yritys informoi, viestii jotakin tärkeätä sidosryhmilleen. *”Niin senkin kontaktin voi designata, missä se tapahtuu ensisijaisesti”* (h4). Tässä design puolestaan auttaa profiloimaan ja luomaan tiettyä mielikuvaa yrityksestä. Mielikuvista puhuttiin paljon

jo identiteettiä käsiteltäessä. Designin rooli yrityksen sidosryhmäviestinnässä näkyy vahvimpana profilointiviestinnässä. Informointi- ja työviestintä tulivat ainakin määrällisesti profilointia jäljessä. Työviestintä tuli esiin heikoimmin. Se esiintyi usein vain lyhyenä mainintana. Designin rooli työviestinnässä liittyy lähinnä yrityksen julkaisemiin vuosikertomuksiin, internet-sivujen ulkonäköön, graafisen suunnitteluun ja niin edelleen:

Designin yhteys viestintään ja sen suunnittelu, niin on varmastikin aivan keskeistä, että missä se data käsitellään ja missä se kerrotaan. Sekä yrityksen sisällä (painotus), se on yhtä tärkeää kertoa se yrityksen sisällä että kertoa se yrityksestä ulos. (H4.)

Työntekijöiden rooli designin sidosryhmänä tuli esiin haastatteluissa, mutta ei niin vahvasti kuin loppukäyttäjien tai asiakkaiden asema. Työntekijöiden rooli nähtiin enemmän välineellisenä, kun heistä puhuttiin sidosryhminä yrityskuvan kautta, millainen vaikutus työntekijöillä on yrityskuvan syntymiseen muille sidosryhmille:

No se varmaan edelleen linkittyy taas siihen kokonaiskuvaan. Ihan samalla tavalla kun sinulla on nettisivut, niin kyllähän henkilökuntakin, varsinkin jos se on niin ku myymäläympäristö, niin se viestii sitä samaa. Eikä se ole silloin ihan yks ja sama, yrityksen kannalta sehän on todella merkityksellistä, et millaisen kuvan se asiakas, joka astuu sinne myymälään, siitä saa. Niin ihan niistä työasuista lähtien. Plus on varmaan merkitystä myös sillä, miten se henkilökunta itse kokee sen [yrityksen]. Se on ehkä myös helppo sitouttaa enemmän sitä henkilökuntaa, kun näyttää, että asiat on ajateltu ja voimme ylpeinä seistä tässä. (H5.)

Sitaatti vahvistaa edellä mainittua työntekijöiden roolia yrityskuvan viestimisessä. Siitä tulee esille myös designin rooli työntekijöiden näkökulmasta. Hyvän designin avulla työntekijöitä pystytään sitouttamaan paremmin. Designin näkeminen tavaksi kohdella liittyy tähän yhteyteen. Designin avulla voidaan nostaa myös työmotivaatiota:

Eli se tulee oikeastaan sen yrityskuvan kautta. Jos viesti on systemaattisesti, kokonaisvaltaisesti sitä, että me ollaan selkeästi jotain ja tämä design vielä tukee sitä, niin kyllä mä luulen, että sillä on merkitystä siihen, että miten työntekijät

suhtautuu työnantajaan yrityksenä, miten ylpeä voi olla siitä, että sä olet jossain duunissa tai näin. (H6.)

Myös sidosryhmäviestinnän osalta designille voidaan erottaa eri tasoja: toisaalta design nähdään strategisena välineenä yritysviestinnän osana osoittamaan, kenelle yritys tuotteitaan tai palveluitaan tekee ja tarjoaa. Sen avulla viestejä voidaan lisäksi muotoilla ja kohdistaa oikeille henkilöille. Design managementin avulla varmistetaan, että yrityksen identiteetti, strategiat ja tavoitteet ovat samassa linjassa yrityksestä lähtevien viestien kanssa. Design toimii osaltaan vahvemmin profilointi- viestinnän ja heikommin informointi- ja työviestinnän välineenä. Toisaalta taas design liittyy valmiiden tuotteiden ja palveluiden muotoon ja ulkonäköön. Niiden kautta design on mukana luomassa suhdetta yrityksen ja asiakkaiden välillä, jos asiakkaat ovat ottaneet yrityksen tuotteet tai palvelut elämisensä välineiksi. Aineistosta nousi samoja teemoja sidosryhmiin liittyen kuin identiteettiinkin: erityisen tärkeää on yrityskuvan (corporate image) viestiminen, johon erottumisen ja laadun käsite ovat tiukasti sidoksissa. Yrityskuvaan liittyy myös henkilöstö, miten työntekijät suhtautuvat yritykseen ja miten he tuntevat tulevansa kohdelluiksi. Tässä kaikessa designilla on keskeinen rooli.

### 6.3.3 Designin rooli sidosryhmäviestinnässä

Käyttäjä- ja kuluttajatutkimus on tästä syystä oleellista, jotta sidosryhmäviestintää voidaan harjoittaa tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Kyllähän yritykset voivat viestiä sidosryhmilleen asioita, joiden ajatellaan olevan tärkeitä ja annetaan viestien ikään kuin muotoutua aivan kuin puhuin aikaisemmin yrityskuvan muotoutumisesta ilman strategisia välineitä, mutta silloin ei päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. (H1.)

Puhuja viittasi strategisilla välineillä myös designiin. Aineisto painottaakin designin potentiaalia yrityksen välineenä vaikuttaa eri tavoilla yrityskuvaan ja sidosryhmien käsityksiin sekä mielikuviin yrityksistä. Arvonluonnin kautta vaikutetaan yrityskuvaan, ja yrityskuvan kautta sidosryhmiin. Tuotedesignilla on myös vaikutusta sidosryhmiin, kun se osaltaan profiloi yritystä ja kertoo, kenelle yritys tuotteitaan ja palveluitaan tekee. Designia voidaan käyttää apuvälineenä viestiessä

asioita myös yrityksen sisällä. Hyvän designin katsottiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja ylpeyttä työpaikasta. Sidosryhmien katsottiin myös itse voivan vaikuttaa yrityksen designiin. Tässä yhteydessä esiin nousi sellaisia käsitteitä kuin co-creation, asiakaskyselyt, asiakastutkimukset ja yhteisluonti. Haastateltavien mukaan sidosryhmiä yritetään ottaa mukaan tuotteiden ja palveluiden suunnittelun alkuvaiheeseen. Eräs haastateltava näki tämän kuitenkin ongelmalliseksi:

Toisaalta sitten mun omassa tutkimuksessa mä olen havainnut myös sen, että vaikka loppukäyttäjää halutaan ajatella ja yritys ihmiset sanoo, että se on se tärkein designin kohde, niin kuitenkin ne keinot huomioida sitä loppukäyttäjää on aika vähäiset. Eli sitä ei vaan tunneta, että miten oikeasti voitais tehdä hyvää designia loppukäyttäjän ehdoilla. (H8.)

Seuraava taulukko T5 kokoaa designin keskeisimmät roolit sidosryhmäviestinnässä:

(T5) = Designin rooli sidosryhmäviestinnässä

<b>Designin rooli sidosryhmäviestinnässä</b>	<b>Aineistoesimerkkejä ja selityksiä designin eri rooleille</b>
Kertoo kenelle yritys asioita (tuotteita, palveluita jne.) tekee	<p><i>”Ensinnäkin yritys viestii designilla kenelle se haluaa niitä asioita tehdä. - - sillä muotoilulla viestitään, kenen juttuja nämä on” (h1).</i></p> <p>Tärkeimmiksi sidosryhmiksi nähdään loppukäyttäjät, kuluttajat ja asiakkaat.</p>
Designin avulla määritellään, keitä ja millaisia yrityksen sidosryhmät ovat	<p><i>”Niin, ja designin avulla tutkitaan paljon sitä käyttäjää tai sitä kohderyhmää, että minkä tyyppisiä ratkaisuja ne ovat tottuneet tekemään” (h4).</i></p> <p>Olennaista on tuntee kohderyhmän kulttuuri, arvot ja odotukset.</p>
Profilointiviestintä (identiteetti)	<p><i>”Missä muodossa, miten, minkä näköisenä esimerkiksi kaikki materiaali tulee ulos, niin onhan se mitä suurimmissa määrin designia, kun katsotaan sitä kokonaisuutta, miten se linkittyy siihen, millaisia olemme” (h5).</i></p>

Informointiviestintä	Design toimii välineenä erilaisten viestien muokkaamisessa ja kertoo, kenelle yrityksen tuotteet ja palvelut ovat tarkoitettu.
Työviestintä	Designin avulla voidaan osoittaa eri asioita työntekijöille: esimerkiksi hyvällä designilla hyvää kohtelua ja parempaa työmotivaatiota. Design liittyy työviestintään erilaisina viestinnän välineinä kuten grafiikkana ja suunnitteluna.

Designin avulla voidaan osoittaa eri asioita. Ensinnäkin se voi osaltaan kertoa, mitä mieltä yritys on asioista, jolloin se kertoo jotain yrityksestä itsestään, sen identiteetistä. Toisaalta se osoittaa, ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä, se auttaa kohdentamaan ja suunnittelemaan viestit juuri näitä ryhmiä varten. Yritys myös profiloituu designin avulla ja käyttää designia työkaluna informointi- ja työviestinnässä. Yrityksien sidosryhmillä, kuten asiakkailla, on myös oma osuutensa yrityksen viestinviejänä:

Ja kun se ei ole verbaalista, niin mä pystyn myös ihmisenä paljon paremmin silloin olla ikään kuin muokkaamassa sitä, että mikä se yritys on, minkälainen se on. Mä ikään kuin tulen osaksi sitä sen yrityksen yhteisöä ja mä olen silloin myös se viestinviejä omalla persoonallani. - - Mä silloin teen statementin sen yrityksen puolesta, omistamalla jonkun sen tuotteen. (H8.)

Sidosryhmäviestinviejät todennäköisesti kertovat tarinoita yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista, jotka puolestaan levittävät ja rakentavat yrityksen mainetta. Ihminen rakentaa omaa identiteettiään tuotteiden kautta, sillä tuotteiden brändit toimivat välineinä ihmisten itseilmaisulle ja kommunikointivälineinä osoittamaan koettuja arvoja (Karjalainen 2004). Seuraavassa analyysiosassa käsitellään, miten design kytkeytyy yrityksen maineeseen.

## 6.4 Maine ja design

Viimeinen tutkimuskysymys käsittelee mainetta: millainen rooli designilla on yrityksen maineen rakentajana. Yritysidentiteetin ja sidosryhmäviestinnän analyyseissa aineistosta nousi useassa kohdassa esille maineen käsite ja millainen

rooli designilla voi olla sen rakentumisessa. Haastateltavat eivät katsoneet designin viestivän ainoastaan yrityskuvaa tai pyrkivän vaikuttamaan siitä syntyviin mielikuviin, vaan design vaikuttaa myös yrityksestä syntyviin ja saatuihin kokemuksiin:

Experience design on yksi sellainen termi, jota paljon nykyään käytetään. Silloin se varmaan tarkoittaa just sitä, että niiden designereiden työkaluilla vaikutetaan siihen, millainen kokemus siitä, esimerkiksi jonkun tuotteen tai palvelun käyttämisestä syntyy. (H2.)

Yritykset käyttävät tämän perusteella designia työkaluna kohderyhmien (eli myös sidosryhmien) kokemusten luomisessa. Kokemukset voidaan toisaalta liittää yrityksen tekoihin, ja hyvät teot kuuluvat osaksi maineen kolmen hyvän peruspilaria (Aula ja Mantere 2005).

Yrityksen maineeseen liittyvien eri tekijöiden yhteydessä vahvimmin esiin nousevia teemoja olivat: design yrityksen strategisena välineenä; designin avulla laatumielikuvan luominen ja yrityskuvaan vaikuttaminen; erottautuminen; design brändin ja maineen rakentajana. Oleelliseksi nähtiin designin käyttö, mutta myös sen mahdollisista saavutuksista viestiminen sekä viestien kytkeminen yrityksen strategiaan ja/tai identiteettiin. Design-palkinnoista puhuttiin designin arvon mittareina ja uskottavuuden osoittajina. Haastatteluista nousi moneen kertaan designin käyttö erottautumisen välineenä niin yrityskuvaan kuin yrityksen tuotteisiin liittyen: *”Eli kaikessahan me yritetään erottautua juuri näillä muotoiluun liittyvillä keinoilla. Eli näyttää se, että sivistystoimiala on hyvin vetovoimainen ja mielenkiintoinen työnantaja ja meidän palvelut on kohdallaan.”* (H3.) Erottuva ja autenttinen yrityskuva onkin edellytys vahvalle maineelle (Cornelissen 2004). Erottuvan ja huomiota herättävän yrityskuvan on nähty synnyttävän osaltaan myös tarinoita. Maineen voitiinkin katsoa rakentuvan osaltaan sidosryhmien tarinoissa ja diskursseissa, jotka koskevat yritystä (Aula ja Mantere 2005).

#### **6.4.1 Tarinat ja design maineen rakentajina**

Maineen voidaan katsoa rakentuvan määritelmänsä mukaan yleisöissä eli sidos-



ryhmien kokemuksista yrityksestä, mutta sen voi katsoa leviävän tarinoina, joita yrityksestä kerrotaan (Aula ja Mantere 2005, 72). Tarinaelementtejä tuli esiin useamman haastateltavan puheesta:

- - Jos raavas mies kertoo toiselle, että mä muuten käytän sitä Kemppiä, se on hirveän kevyt liikutella, sillä ulottuu pahimpaankin saumaan ja kaiken lisäksi se menee kätevästi autotallin nurkkaan, se on hyvin kompakti ja sitä on nätti katella. Silloinhan siinä on jo yksi viestinviejä eteenpäin, pelkästään sen muotoilun ansiosta. (H3.)

Haastateltavan mukaan muotoilun eli hyvin designatun tuotteen ansiosta tuotteesta kerrotaan viestejä eteenpäin. Nämä viestit voidaan nähdä tarinoiksi. Ne kulkevat ja muokkaantuvat eri kertojien ja kuulijoiden kesken. Yrityksen maine elää ja uusiutuu kertomisen ja jälleenkertomisen kautta (Aula 2002). Tuotteen yhteydessä kerrotaan todennäköisesti myös sen tuottamasta yrityksestä, jolloin design voidaan nähdä yrityksen viestinvälittäjänä ja viestinnän välineenä. Yritysviestinnän yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi katsottiinkin suosiollisen maineen rakentaminen (Cornelissen 2004), ja koska design selkeästi liittyy maineen rakentamiseen erilaisin keinoin, voidaan design nähdä yhdeksi yritysviestinnän välineeksi ja yrityksen viestintäfunktioiksi.

Mä törmäsin tossa just yhdessä tilaisuudessa, siellä oli meidän tuotteita esillä. Mä sitten vaan kävelin siinä aulassa ja kattelin ja osuin paikalle kun siinä kaksi keski-ikäistä rouvashenkilöä katteli niitä koneita ja toinen sanoi toiselle, että ”vau, ei hän tiennytkään että Fiskars on alkanut tekee hitsauskoneita”. - - Tällaiset päättäjät, rouvat, jotka yhtäkkiä havahtuu, että hei se ei ollutkaan Fiskarsin vaan se oli tällainen firma, niin niitä istuu pankeissa, niitä istuu Tekesissä, niitä istuu VTT:llä tai sellaisissa instituutioissa, joilla voi jossain vaiheessa olla merkitystä yrityksen kannalta. Eli sellainen yleinen tietoisuus ja niiden muurien murtaminen, niin tässä vois olla linkki. - - Menet sen sun perinteisen asiakaskunnan ja sen viestinnän kohderyhmän ulkopuolelle ja pääset läpi, koska sä olet tehnyt jotain ihan odottamatonta. Ketä kiinnostaa hitsaus? Ei ketään, mutta ketä kiinnostaa Fiskarsin designilla tehty laite. Vau. (H6.)

Tämä sitaatti tuo esiin, kuinka designin avulla yritys voi päästä mukaan aivan uusiin medioihin ja uusille areenoille. Tätä kautta yritys lisää näkyvyyttään, lisää mahdollisuuksia uusien asiakkaiden saamiseen ja oletettavasti kasvattaa tunnettavuuttaan ja samalla myös mainettaan. Saman asian toivat esiin noin puolet haastateltavista. Yrityksestä kerrottavien tarinoiden tulee kuitenkin linkittyä yrityksen todelliseen toimintaan, jotta yritys ja siitä kerrottavat tarinat ovat uskottavia:

Sen tarinan pitäisi kertoa jostain todellisuudesta eli sen pitäisi perustua johonkin oikeaan identiteettiin. Siis niin, että sen viestin ja sen identiteetin pitäisi olla niin kun riittävän samankaltaisia. Et jossain vaiheessa, jos sä annat tuotteille sellaisia visuaalisia tai muotoilullisia elementtejä, jotka viestivät eri asioita kuin mitä se yritys oikeasti on. Vaikka nyt tällainen tekninen edelläkävijä. Niin tuotteille voidaan antaa sellainen ulkonäkö, että se viestii teknistä edelläkävijyyttä, mutta jos se ei sitten oikeasti olekaan tekninen edelläkävijä, niin sitten se jossain vaiheessa romahtaa se systeemi. (H2.)

Yrityksestä välitettyjen viestien täytyy haastateltavankin mukaan perustua yrityksen identiteetille. Yrityksen hyvä toiminta ei automaattisesti takaa hyvää mainetta, vaan tarvitaan myös hyvää ja oikeanlaista viestintää. Identiteetti on erottamaton käsite maineen suhteen. Hyvä maine voi rakentua vain hyvälle ja vahvalle identiteetille. (Aula ja Mantere 2005, 72.)

Lähes kaikissa haastatteluissa tuli esiin muotoilupalkinnot ja niiden merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Kansainvälisistä muotoilupalkinnoista nousivat vahvimmin esiin Red Dot ja GOOD DESIGN ja suomalaisista Fennia-palkinto. Muotoilupalkintojen katsottiin luovan uskottavuutta ja viestivän onnistumista sekä talon sisällä että ulkoisille sidosryhmille. Muotoilupalkinnoista viestiminen katsottiin myös erittäin tärkeäksi:

Niin yhtäkkiä me oltiin Financial Timessä, koska me oltiin saatu GOOD DESIGN palkinto maailman ensimmäisenä hissiyhtiönä, niin sitten se olikin juttu Financial Timessä, vaikka se ei ollut mikään businessasia sinänsä, as is (painotus). Mutta sä voit päästä niin kuin yllättäviin medioihin mukaan, joka on ilmaista viestintää ja ehkä sitä kaikkein kallisarvoisinta, kun se ei ole maksettua. (H10.)

Muotoilupalkinnoista viestiminen on verrattavissa yrityksen hyvien tekojen ja niistä viestimisen tärkeyteen: hyvän yrityksen toiminta ei automaattisesti takaa hyvää mainetta, vaan toiminta on pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan (Aula ja Mantere 26, 2005). Eli yrityksille ei riitä, että ne osaavat käyttää designia ja muotoilua, vaan niistä pitää osata myös viestiä. Voidaan myös ajatella, että muotoilupalkinnot itsessään toimivat viestinnän välineinä, kun ne osoittavat, kuinka laadukasta jälkeä yrityksissä tehdään. Muotoilupalkinnot luovat myös omalta osaltaan tarinoita yrityksestä ja auttavat yrityksiä pääsemään mukaan uusille areenoille. Niillä on myös suora yhteys yrityksen pörssiarvoon:

Se Red Dot mittas, että ne yritykset, jotka oli tähän satsannu ja halunnu näyttää ja halunnu kertoa siitä, että me tehdään hyvää designia, vaikka me tehdään hitsauslaitteita, vaikka meidän hitsarit ei ajattele, että he haluais hyvää designia, mutta sit kun ne saa näitä laitteita, he ajattelee, että he saa parhaat mahdolliset laitteet käyttöönsä. Niin siellä sitten kuitenkin esim. se arvo siellä pörssissä oli kehittynyt ja kasvanut samassa suhteessa siellä, kun tää korrelaatio on löytynyt. Siellä on se suhde niihin käytäviin asiakkaisiin, yhtälailla sitten siihen rahoituspuoleen - - (H1.)

Sitaatti ilmentää monia oleellisia asioita designista. Designin käytöstä ei synny ainoastaan kauniita ja hienosti muotoiltuja esineitä, vaan sillä voidaan helpottaa elämää ja työntekoa (helpompi käyttää hitsauslaitetta), se on tapa kohdella (työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi, kun heidän käytössään on laadukkaita designituotteita), hyvin käytetystä designista kerrotaan tarinoita eteenpäin (työntekijät oletettavasti myös puhuvat muille laadukkaista tuotteista, joita he käyttävät) ja design palkinnot nostavat yrityksen pörssiarvoa.

#### **6.4.2 Designin ja hyvän maineen kolmen hyvän peruspilaria**

Aineistosta oli selvästi näkyvissä yhteyksiä designin ja maineen kolmen hyvän peruspilarin – hyvän viestintä, hyvät teot ja hyvät suhteet – välillä (Aula ja Mantere 2005). Hyvän viestintä tulee esiin designin käytöstä viestinnän välineenä, miten se auttaa viestimään erilaisia asioita yrityksestä ja kohdistamaan näitä viestejä oikein.

*”Kyllähän kaikkien yritysten toimintaan liittyy viestiminen itsestään ja sen voi tehdä mielestäni paremmin varmasti käyttäen sitä myös niin ku designin keinoa”* (h5). Designin avulla pystytään viestimään lisäksi laatumielikuvaa yrityksestä ja sen avulla pystytään erottautumaan muista. Hyvät teot puolestaan tulivat näkyviin identiteettiä käsiteltäessä (mm. SOL -pesulapalveluesimerkki), yrityksen käyttämästä designista ja sen yhteydestä työntekijöiden kokemaan kohteluun. Hyvien tekojen johtaminen liittyy olennaisesti organisaation suhteeseen omaan henkilöstöönsä (Aula ja Mantere 2005, 215). Hyvät suhteet rakentuvat yrityksen ja yleisöjen kommunikaatiossa, tähän liittyivät erilaiset kohtaamiset ja maineareenat (Aula ja Mantere 2005, 215). Aineistosta tulikin esille designin merkitys yrityksen ja sen yleisöjen kohtaamisissa:

Riippuen taas siitä käyttäjästä tai kohderyhmästä, niin se voi vaikuttaa se yritys hirveän kylmältä, mutta sit se voi olla suunniteltua se kylmyys ja etäisyys (h5).

Mä ajattelen, että se on paljon moniulotteisempi tapa vaikuttaa meihin ihmisiin, kun se tuote todennäköisesti on käytössä vuosia. Jos ei se ole, niin sekin on viesti siitä, että mitä se yritys on mieltä asioista. Mutta jos se ois tuote, joka kestää kauan, niin mä kohtaan sen saman viestin päivittäin. Mulla on suhde silloin siihen yritykseen. (H8.)

Hyvällä designilla voidaan (H8:n) mukaan vaikuttaa tuotteen laadukkuuteen ja mielikuviin siitä. Mitä arvostetumpi tuote, sitä todennäköisempää, että asiakas tai käyttäjä luo siihen pitkäaikaisen suhteen. Toisaalta taas tuotteen laatu ja kestävyys vaikuttavat osaltaan siihen, kuinka pitkään tuo suhde kestää. Designin lisäksi tuotteiden laatuun ja kestävyysvaikutteeseen vaikuttanevat muutkin tekijät. Design voidaan nähdä strategiseksi ongelmanratkaisuksi ja suunnitteluksi, jolloin se toisaalta osaltaan sanelee, millaiseksi tuote tehdään ja mitä materiaaleja siinä käytetään. Design liittyy myös tuotteiden (ja sitä kautta yritysten) ja sidosryhmien kohtaamiseen:

Mitä se tuote viestii laadustaan ensimmäisen 10 – 15 sekunnin aikana, kun ihminen näkee sen. Sitten käyttäjän kokemus syventyy, jos sä kokeilet ja sulla on ergonomiat ja käytettävyydet. Mutta se ensimmäinen... tai niin kuin muotokieli tai perinteinen design-ajattelu, miltä joku näyttää tai näin, niin se kiteytyy siihen ekaan 15 sekuntiin. Silloin tämä vanha jenkkitoteamus, että ”you never get a second

chance to make a first impression”, se pätee ihmisiin, mutta must se pätee myöskin kaikkiin uusiin asioihin, esineisiin, tuotteisiin. (H6.)

Maine rakentuukin yrityksen kohtaamisissa sidosryhmiensä kanssa (Aula ja Mantere 2005). Yrityksen tuotteissa (mutta myös palveluissa ja yrityskuvassa) käytetty design on mukana näissä kohtaamisissa ja suhteiden rakentumisessa.

### 6.4.3 Brändi ja design

Haastatteluista nousi monesti esille brändin käsite. Yli puolet haastateltavista näki designin brändin rakentamisen ja brändin arvon nostamisen välineeksi. Brändin käsite liittyy mielikuviin yrityksestä ja sillä nähdään olevan todellista merkitystä liiketoiminnan kannalta:

Etä jos ajattelet vaikka naisten laukkuja, niiden tuottaminen maksaa ehkä 1/50 osan siitä laukun hinnasta, mutta sen design mielikuvan takia ihmiset ovat valmiita maksamaan sen tolkkuttoman hinnan. Kyllä sen mielikuvan luoma lisäarvo on valtava, ja sen takia tietysti design on tärkeä. Se liittyy siihen tuotteeseen ja brändiin, että mitä vahvemman mielikuvan voi luoda, niin sitä valmiimpia me ollaan maksamaan tuotteesta enemmän. Ja ihan riippumatta siitä onko tuotteissa nyt niin suurta eroa. (H11.)

Sitaatista tulee esille designin arvottava rooli mielikuvista ja brändistä puhuttaessa. Brändi on itsessään tiukasti sidoksissa yrityskuvan eli imagon käsitteeseen. Sitaatti kohdistaa mielikuvat tässä yhteydessä selkeämmin asiakkaisiin. Maineen tavoin brändi syntyy sidosryhmien mielikuvissa ja se identifioi kohteensa sekä erottaa sen muista vastaavista kohteista (Aula ja Heinonen 2002). Näin haastattelujen perusteella voidaan todeta, että designilla on merkitys brändiä ja yritysmielikuvaa rakentavana tekijänä.

Aineistosta nousi maineen yhteydestä uusi tema, joka käsittelee tuotemerkkien yhdistämistä, co-brändingiä: ”se mainostoimisto usein niin ku valitsee jonkun sellaisen brändin maailmalta, mikä tukee sitten taas yhdistettynä yrityksen omaan brändiin tai maineeseen eli ne niin ku sopii yhteen” (h2). Brändien avulla voidaan

ikään kuin osoittaa, mihin kategoriaan tietyt tuotteet tai palvelut kuuluvat. Tässäkin mielessä voitaisiin puhua segmentoinnista, jossa design on välillisesti mukana brändin rakentamisen kautta. Yrityksen työntekijöiden rooli brändin rakennuksessa on myös keskeinen. He voivat toimia ikään kuin brändilähettiläinä ilmentämällä brändin uskottavuutta muille sidosryhmille (Cornelissen 2004, 86).

#### **6.4.4 Designin rooli maineen rakennuksessa ja maineen kolmen hyvän peruspilarissa**

Design liittyy olennaisesti yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja yrityskuvaan. Näiden kautta design on mukana yrityksen ja sen sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Hyvä design synnyttää myös tarinoita, joita yrityksestä kerrotaan eteenpäin. Yrityksen maine rakentuu kohtaamisissa ja leviää yrityksestä kerrotuissa tarinoissa. Tutkimusaineiston perusteella yritys voi näin ollen rakentaa mainettaan designin avulla. Konkreettisina mittareina voidaan käyttää designpalkintoja, jotka lisäävät yrityksen tunnettuutta ja nostavat sen pörssiarvoa. Olennaista on, että designsaavutuksista osataan myös viestiä oikein. Designin rooli yrityksen maineen rakentajana voidaan tiivistää maineen kolmen hyvän peruspilariin.

Design ja hyvän maineen kolmen hyvän peruspilari:

##### **1) Design ja hyvät teot:**

Design on tapa kohdella. Hyvällä designilla (esimerkiksi miljööllä, laadukkailla tuotteilla, palveluilla ja arkkitehtuurilla) yrityksen henkilöstö kokee tulleen kohdelluksi hyvin ja samalla muillekin sidosryhmille välittyy positiivinen ja vastuullinen kuva yrityksestä. Yritykset voivat käyttää designia myös vaikuttamaan sidosryhmissä syntyviin kokemuksiin. Design toimii välineenä erottuvan ja autenttisen yrityskuvan luomisessa, mikä on edellytys hyvälle maineelle.

## 2) Designin avulla hyvän viestintä:

Designia voidaan käyttää viestinnän välineenä: kohdistamaan kenelle viestitään, mitä viestitään ja miten viestitään (esimerkiksi visualisoimalla). Myös designpalkinnot toimivat viestinnän välineenä ja osoittavat, että yritys on onnistunut designin käytössä. Hyvä design synnyttää tarinoita, jotka leviävät sidosryhmissä ja sidosryhmien kesken.

## 3) Design ja hyvät suhteet:

Hyvällä designilla luodaan suhteita sidosryhmiin ja rakennetaan brändiä, joka on taas omalta osaltaan mukana suhteiden rakentumisessa (esim. tuote–käyttäjä -suhde). Suhteita luodaan esimerkiksi kestävien tuotteiden kautta, kun niillä on rooli käyttäjänsä elämässä. Design on mukana myös kohtaamisissa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä.

➔ Design yrityksen strategisena työvälineenä vaikuttaa maineen kaikkiin peruspilareihin, kun sen avulla voidaan suunnitella yrityksen toimintoja ja kohdistaa viestejä oikein yrityksen näkökulmasta.

Hyvän yrityksen lähtökohtana ovat hyvät teot, joiden varaan yrityksen maine rakentuu. Mainella on tämän lisäksi kommunikatiivinen puolensa. Määritelmänsä mukaan maine rakentuu yleisöissä ja leviää yrityksestä kerrottavina tarinoina. Yrityksen on hallittava hyvän viestit: toiminta on pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan Yrityksen ja sen yleisöjen kommunikoidessa niiden välille rakentuu vuorovaikutussuhde. Hyvät suhteet ovat siten hyvän maineen kannalta avainasemassa. (Aula ja Mantere 2005, 26.) Tässä maineen rakentumisprosessi designilla on aineiston perusteella oma tärkeä roolinsa.

## 6.5 Design on kaiken kaikkiaan todellinen keino viestiä yrityksestä

Yritysviestintä määriteltiin tutkimuksen alussa johtamisen välineeksi, joka tarjoaa kehyksen tehokkaalle sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinaatiolle. Yritys-

viestinnän tavoitteena on rakentaa yritykselle hyvää mainetta ja ylläpitää sitä eri sidosryhmien silmissä. Yritysviestinnän kohderyhmiä ovat kaikki yrityksen toimintoihin liittyvä sidosryhmät, joita käsitellään kokonaisuutena, niitä ei luokitella tärkeysjärjestykseen. (Cornelissen 2004, 5.) Aineiston perusteella voidaan todeta, että design toimii välineenä yritysviestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten jo monesti mainittu, designia täytyy kuitenkin johtaa ja tietoisesti hallita. Huonolla designin käytöllä voidaan katsoa olevan epäsuotuisia seurauksia yritykselle. Monet haastateltavat näkivät designin ammattilaisten työkaluksi. Sillä tulisi olla myös oma selvä funktionsa yrityksessä. Haastattelujen perusteella designin vaikutusta ja roolia yrityksissä ei voi siis mitenkään vähätellä, päinvastoin. Se voidaan nähdä jopa yhtä vahvaksi yritysmaailman strategiseksi välineeksi kuin markkinointi aikoinaan, jolle ei aina osattu antaa yhtä suurta merkitystä:

Ollaan joskus puhuttu, että ihan samalla tavalla voitaisiin ottaa draft-marketin samat manifestit ja muuttaa vaan muotoilu sinne markkinoinnin tilalle. Se on nykypäivänä ihan yhtä oleellista. Mutta sen saaminen sinne johtoryhmätasolle ei ole ihan niin suoraviivainen juttu. (H5.)

Tämän sitaatin perusteella voitaisiin ajatella, että design on ainakin lähes yhtä merkittävä työkalu yrityksen toiminnoissa ja viestinnässä kuin markkinointi, mutta sen potentiaalia ei vain vielä ole kokonaan tiedostettu.

Aineiston perusteella design nähdään yrityksen strategisena työkaluna, mutta sitä täytyy jotenkin pystyä hallitsemaan. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin, kuinka tärkeää on, että designprosessit kiinnittyvät yrityksen strategiaan ja päämääriin. Yli puolet haastateltavista toi esiin design managementin tässä yhteydessä. Design management nähdään muun muassa yrityksen visuaalisten elementtien johtamiseksi, design työn prosessoinniksi niin, että pystytään tarkkaan valvomaan, minkä tasoista jälkeä yrityksestä lähtee ulospäin tärkeille sidosryhmille. Tavoitteena on, että yrityksen missio, mielikuvat, brändit ja tuotteet sekä tietenkin näihin liittyvä design, ovat kaikki samassa linjassa. Lisäksi ne pitää osata vielä viestiä oikein. Design management nähdään siis yrityksen strategiseksi välineeksi, jonka avulla myös yritysviestinnän eri osia voidaan hallita paremmin:

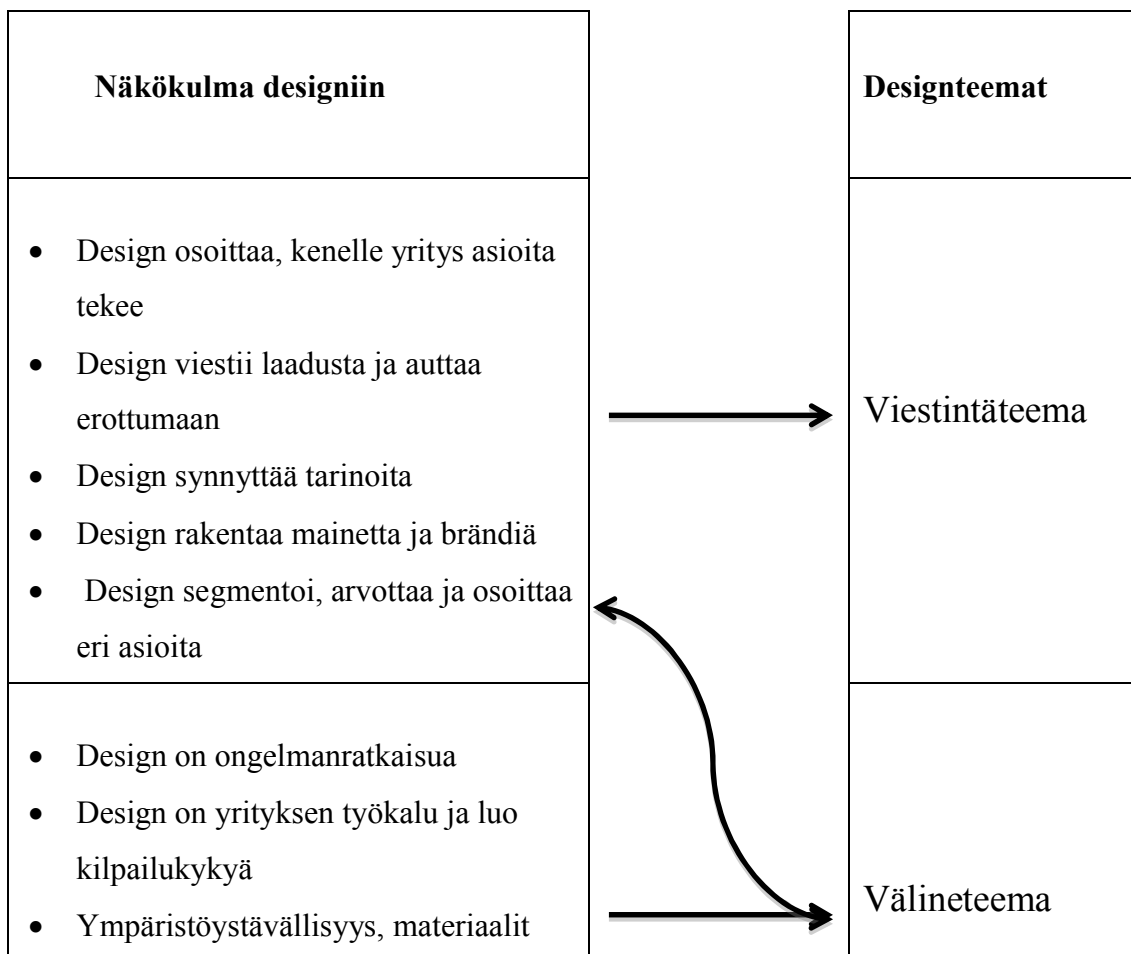


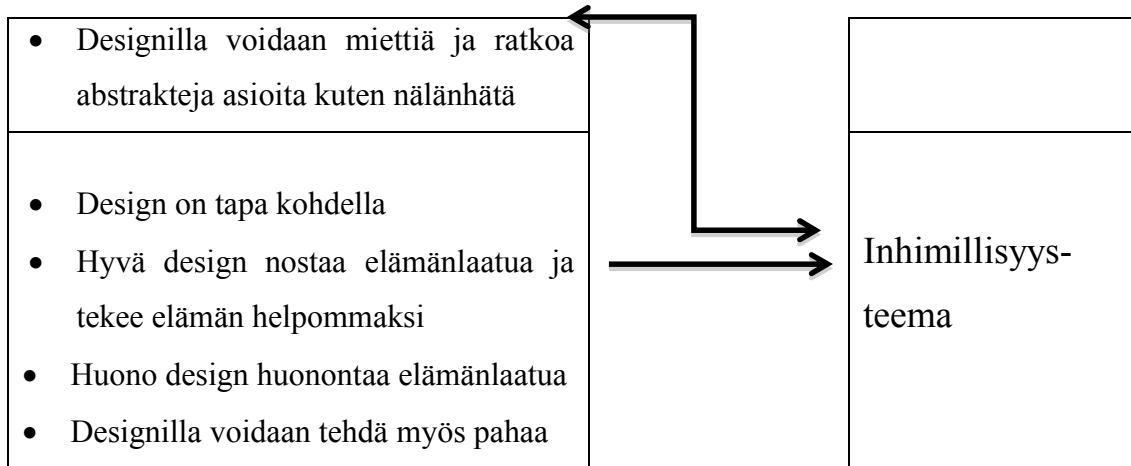
No se design management on, mä näen sen tietyllä tapaa niin ku prosessina, jossa sitä yrityskuvaa voidaan nimenomaan sitten designin avulla rakentaa haluttuun suuntaan. Ja siinä prosessissa käydään sitten läpi ne kaikki yrityksen sekä tuotteet että palvelut et ne miljööt, missä toimitaan, niin että, ikään kuin tsekataan, että onko ne kaikki sen haluamamme viestin takana. Ja itse asiassa se design managementin prosessi on hyvin lähellä sitä, miten yrityskuvaa designilla rakennetaan. (H1.)

## 6.6 Analyysin yhteenveto ja designin johtoteemat

Aineistoa analysoitaessa haastateltavien puheesta nousi selvästi esille kolme johtoteemaa designille: väline-, viestintä- ja inhimillisyysteema. Näihin teemoihin on yhdistetty niitä kuvaavat designnäkökulmat seuraavassa taulukossa (T6). Jotkut näkökulmat edustavat useampaa designteemaa, (siksi luokituksia leikkaavat nuolet).

T6 = Designin johtoteemat ja niitä kuvaavat näkökulmat





Tutkimus osoittaa, että design on muutakin kuin kauniiden tuotteiden ja esineiden muotoilua. Määrällisesti viestintä- ja välineteemat tulivat selvimmin esille aineistosta. Koko tutkimus perustuu designin viestinnälliseen näkökulmaan, johon liittyy myös yritysviestintä. Haastateltavat esittivät hyvin samansuuntaisia näkökulmia designille. Näkyvimvät erot tulivat esille siinä, toiko haastateltava puheessaan esille kaikki kolme johtoteemaa vai ainoastaan väline- ja viestintäteemat. Haastateltavista kuusi henkilöä (h2, h4, h6, h7, h8 ja h11) eli niukka enemmistö, puhui designista ainoastaan yrityksen viestintävälineenä ja yleisesti strategisena välineenä, jolla pyritään eri asioihin. He puhuivat myös tuotteiden muotoilusta ja eri designaloista. He eivät kuitenkaan tuoneet kertaakaan esille designin inhimillistä puolta. Tähän ei vaikuttanut, kysyttiinkö asiasta haastateltavilta suoraan vai ei, sillä kyseiset henkilöt viittasivat designin tekevän asioita yrityksen kannalta paremmaksi, kuten myyvämmäksi. He eivät missään haastattelunsa vaiheessa tuoneet esille, että designilla olisi inhimillinen puolensa, kuten muut viisi (h1, h3, h5, h9 ja h10) haastateltavaa. Tässä viiden ryhmässä inhimillinen näkökulma tuotiin esille, vaikka heiltä kaikilta sitä ei edes kysytty suoraan. Tähän haastateltavien jakautumiseen on vaikeaa löytää suoraa selitystä. Yhdeksi tekijäksi voidaan ajatella haastattelun aihe, design yrityksen viestintäfunktiona. Se saattoi ohjata osaa haastateltavista pitäytymään ainoastaan kyseisessä aiheessa, ja koska kaikilta haastateltavilta ei kysytty asiaa suoraan, ei inhimillisyysspektin kieltämistäkään varsinaisesti missään vaiheessa tullut kuuden ryhmän haastateltavien puheessa ilmi. Haastateltavien perusteella ei myöskään voi vetää suoria johtopäätöksiä tähän yhteyteen.

## 6.7 Vastaus tutkimuskysymyksiin

Aineiston analyysissa syntyi monia mielenkiintoisia näkökulmia designista yritysviestinnän kannalta. Aineistosta löytyi konkreettisia vastauksia alussa esitettyihin kysymyksiin ja se antoi myös uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen ja nosti esiin uusia teemoja.

Analyysin perusteella yritysviestinnän käsitteitä mukailevat tutkimuksen niin sanottuihin apukysymyksiin voidaan vastata seuraavasti:

### 1) Miten design viestii yrityksen identiteettiä?

Design viestii yritysidentiteettiä sekä strategisella tasolla että yrityksen tuottamien tuotteiden kautta. Strategisella tasolla design nähdään välineeksi, jonka avulla yritys voi helpommin kontrolloida ja varmistaa, että yrityksen toiminta, viestit ja muut toiminnot ovat samassa linjassa. Design viestii laadusta ja vaikuttaa siihen, millaisia (muista erottuvia) mielikuvia yrityksestä syntyy sidosryhmien kesken. Nämä mielikuvat vaikuttavat osaltaan myös maineen rakentumiseen. Design nähdään myös strategiseksi päätöksenteko- ja ongelman-ratkaisuvälineeksi, jota voidaan käyttää yritysviestinnän suunnittelussa. Yritys viestii identiteetistään myös tuotteiden ja palveluittensa kautta. Tässä designilla on oma keskeinen roolinsa. Design tekee yrityksen identiteettiä konkreettisemmaksi ja kertoo osaltaan, millainen yritys on, mihin se uskoo ja mitkä sen arvot ovat. Nämä voidaan tuoda esille muun muassa materiaalien valinnoilla, tuotteiden käyttöiällä ja yleisesti yrityksessä tehdyillä ratkaisuilla. Design toisin sanoen viestii yrityksen identiteettiä, kertoo, keitä me olemme yrityksen tuottamien ja käyttämien tuotteiden, palveluiden, yrityksen miljööön ja arkkitehtuurin kautta. Designin strategisen käytön avulla yritys myös erottautuu kilpailijoistaan ja luo itselleen kilpailuetua. Designin käyttö tulisi kaiken sen potentiaalin vuoksi keskittää hyvän tekemiseen, sen avulla voidaan tehdä kuitenkin myös pahaa. ”Hyvin” käytettynä designin avulla yritykset saavuttavat kilpailuetua ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadukkaista palveluista ja kestävästä tuotteista enemmän. Oleellista yritysten kannalta on, että kaikkien lähetettyjen viestien tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja nousta yrityksen

sisältä, eli identiteetistä. Myös tätä tehtävää voidaan hallita ja johtaa designin avulla, tässä yhteydessä puhutaan yleisemmin design managementista. Kaiken kaikkiaan design viestii monilla eri tavoilla yrityksen identiteettiä, yrityskulttuuria ja erilaisia imagoja. Se myös arvottaa, rikkoo stereotypioita ja segmentoi.

## **2) Millainen rooli designilla on sidosryhmäviestinnässä?**

Designin tärkeimmät sidosryhmät ovat yrityksen loppukäyttäjäkohderyhmät ja asiakkaat. Designin rooli sidosryhmäviestinnässä ilmenee selvimmin profiloitiviestinnässä, mutta sillä on merkitystä myös informointi- ja työviestinnässä. Design on profiloinnin ja informoinnin yhteydessä viestinnänväline, kun se luo haluttua ja aiottua mielikuvaa sidosryhmille. Design auttaa myös osoittamaan eri asioita sidosryhmille. Sen avulla viestitään, mitä mieltä yritys on asioista ja se helpottaa ymmärtämään, kenelle yritys asioita tekee, eli ketä varten se on olemassa. Design vaikuttaa myös sidosryhmissä syntyviin mielikuviin yrityksestä (corporate image). Yritykset käyttävät designia brändin rakentamisen välineenä, joka osaltaan auttaa yritystä profiloitumaan. Informointimielessä design liittyy yrityksestä lähettyihin viestintämateriaaleihin, joissa design ilmenee enemmän visuaalisena ominaisuutena. Työviestinnässä designia voidaan käyttää muun muassa vuosikertomusten suunnittelussa ja visuaalisuudessa, internet-sivujen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä työympäristöllä voidaan viestiä yrityksen suhtautumisesta työntekijöihinsä. Designin täytyy olla sidosryhmäviestinnässäkin sidoksissa yrityksen strategiaan ja identiteettiin.

## **3) Millainen rooli designilla on yrityksen maineen rakentajana?**

Design osallistuu yrityksen maineen rakennukseen monilla eri tavoilla. Se nähdään myös brändin rakentamisen välineenä. Design synnyttää tarinoita (usein tuotteiden kautta), jotka kiertävät sidosryhmien kesken ja vaikuttavat osaltaan yrityskuvan ja maineen rakentumiseen. Design on lisäksi tuotteiden ja palvelujen kautta mukana erilaisissa kohtaamisissa ja suhteissa, jotka rakentuvat yrityksen ja sen sidosryhmien välille. Design nähdään myös tapana kohdella ihmisiä ja keinona viestiä yrityksestä eri asioita. Näin design liittyy osaltaan hyvän maineen kolmen hyvän peruspilariin. Designin eräiksi oleellisiksi ominaisuuksiksi nähtiin erottautuminen, laatumielikuvan

ja kilpailuedun luominen, joilla kaikilla on yhteys yrityksen maineeseen. Designin avulla yritys voi päästä mukaan uusiin medioihin ja uusille areenoille sekä sitä kautta kasvattaa tunnettavuuttaan ja näin myös mainettaan. Kuten aiemmin mainittu, designin avulla voidaan tehdä myös pahaa ja sitä voidaan käyttää hallittomasti tai omalla tavallaan väärin. Näin ollen ei ole mitenkään itsestään selvää, että designilla voidaan rakentaa yritykselle ainoastaan hyvää ja kestävä mainetta, vaan se voidaan myös tuhota. Onkin tärkeää, että design nähtäisiin yrityksissä tärkeäksi resurssiksi ja viestinnän välineeksi, jota pitää johtaa ja käyttää yrityksen strategioiden mukaisesti mission saavuttamiseksi. Yrityksen hyvä toiminta takaa hyvän maineen, jos siitä myös viestitään hyvin.

Tutkimuksen alakysymykset ja niiden vastaukset sisältyvät kaikki itse päätutkimuskysymykseen, eli miten design toimii yrityksen viestintäfunktiona. Yritysviestinnän olennaisimpia tehtäviä ovat yrityksen tärkeimmistä arvoista ja identiteetistä viestiminen kaikille sidosryhmille sekä suotuisan maineen rakentaminen (Cornelissen 2004). Tämän tutkimuksen empirian perusteella designilla on oma, viestinnällinen merkityksensä näissä kaikissa yritysviestinnän kolmessa käsitteessä. Voidaan todeta, että design nähdään yrityksen viestintäfunktioksi, kun se erilaisilla tavoilla ja keinoilla viestii yrityksen identiteettiä, on mukana yrityksen sidosryhmäviestinnässä ja maineen rakennuksessa. Design voidaan nähdä myös yritysviestinnän välineeksi. Sitä voidaan käyttää yrityksen strategisella tasolla hahmottamaan yritysviestinnän tavoitteita ja päämääriä. Toisaalta design auttaa konkretisoimaan ja visualisoimaan yrityksen identiteettiä ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Hallitulla ja yrityksen strategiaan linkittyvällä designin käytöllä rakennetaan yrityksen tunnettuutta, positiivisia mielikuvia ja hyvää mainetta.

Design toimii siis yrityksen viestintäfunktiona monissa eri yhteyksissä ja monilla eri tavoilla. Design viestii artefaktien ja ympäristön kautta. Se viestii kohtelusta, arvostuksesta ja asenteista. Sen avulla yritykset voivat kertoa itsestään, viestiä sidosryhmilleen, osoittaa eri asioita ja rakentaa mainettaan. Design toimii ongelmanratkaisun välineenä ja näin ollen myös viestinnän välineenä, kun sillä voidaan ohjata ja kohdistaa yrityksestä lähteviä viestejä. Design on näin ollen tärkeä viestinnän funktio, jota tulisi käyttää yrityksissä parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimusaineiston mukaan design voidaan nähdä yrityksen viestintäfunktioiksi, kun se erilaisilla keinoilla viestii yrityksen identiteettiä, osoittaa tärkeimmät sidosryhmät ja toimii välineenä sidosryhmäviestinnässä ja maineen rakentumisessa. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään siten vastaukset tutkimuskysymyksiin ja esiin nousi myös uusia näkökulmia designista. Teemahaastattelut toimivat hyvin niin uuden tiedon lähteenä kuin tutkimuksen empiirisenä aineistona. Tutkimusaineisto on kuitenkin rajallinen eikä se anna kaikenkattavia tai yleistettäviä vastauksia, sillä se edustaa suhteellisen pientä osaa kaikista mahdollisista haastateltavista. Tämä pro gradu -työ antaa kuitenkin oman panoksensa designin ja viestinnän yhteyksiä kartoittavalle tutkimukselle, sillä designia ei oltu aiemmin tutkittu yrityksen viestintäfunktiona. Uutta tietoa kartoittavana tutkimuksena kyseisillä löydöksillä voidaan katsoa olevan oma paikkansa viestinnän ja designin välisten yhteyksien kartoittamisessa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää käytännössä esimerkiksi jatkotutkimuksissa, ainakin uuden näkökulman esittäjänä.

Tutkimustuloksista jäikin uupumaan monessa kohtaa konkreettiset ja käytännölliset esimerkit, joiden avulla yritykset voisivat käyttää designia päämääriensä saavuttamiseksi. Oleellista on huomata, että tutkimusaineiston nojalla designia pidetään ammattilaisten välineenä, joka tarkoittaa sitä, että parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi yritysten tulisi käyttää designammattilaisia designiin liittyvissä toiminnoissa. Yksinkertaistettuna: parhaan lopputuloksen saamiseksi esimerkiksi kaikissa yrityksen julkaisuissa tulisi käyttää ammattivalokuvaajia ja niiden muokkaamisessa ja käsittelyssä mahdollisesti graafikoita ja niin edelleen.

Viestintäteeman lisäksi aineistosta löytyi kaksi muuta mielenkiintoista teemaa designille: väline- ja inhimillisyysteemat. Näiden pääteemojen syvällisempi merkitys ja anti yrityksille olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, sillä niihin ei syvennyt tässä tutkimuksessa. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla selvittää, miten yritysviestinnässä designia oikeasti käytetään yrityksen

tavoitteiden saavuttamiseksi, identiteetin viestimiseksi, sidosryhmäviestinnässä ja maineen rakennuksessa. Kolmas jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen näkökulma voisi olla tutkia, millainen merkitys designilla on sidosryhmissä syntyneisiin mielikuviin yrityksistä (corporate image). Tässä tutkimuksessa kysymyksiä ei esitetty sidosryhmille, kuten yrityksen asiakkaille, joita haastatteleamalla saataisiin varmasti eri tyyppisiä vastauksia.

Kuten tutkimusaineistosta tuli ilmi, design ei ole alakohtaista, vaan sitä voidaan käyttää millä liiketoiminnan alalla tahansa. Design nähdään yrityksen kilpailukykyä parantavana strategisena välineenä. Yritysten olisikin hyvä pohtia, miten heidän kannattaisi ottaa design mukaan eri toimintoihinsa. Tutkimuksen mukaan designia pidetään vielä hieman vieraana käsitteenä monissa yrityksissä eikä sen potentiaalia ole kokonaan löydetty. Voitaisiin sanoa, että design käy samantyylistä kamppailua oikeutuksestaan yrityksen toiminnoissa kuten markkinointi aikoinaan. Varsinkin suuren yleisön tietoisuus designista ja sen eri ulottuvuuksista saattavat juuttua esine-muotoiluun. Design on kuitenkin paljon muuta. Ongelmanratkaisunäkökulma on yksi designin merkittävimmistä lähestymistavoista ja potentiaalista, joka tulisi ottaa huomioon yritystoiminnoissa. Muotoilupalkinnot osoittavat osaltaan designin arvoa ja yrityksen onnistunutta designin käyttöä, mutta niistä viestiminen saattaa helposti jäädä suljettuun yrityspiiriin ja jäädä näin ollen kokonaan pimentoon muulta yleisöltä. Jotta tietoisuus designin mahdollisuuksista yrityksen eri toiminnoissa kasvaisi, pitäisi sitä koskevaa tutkimusta ja mahdollista tiedostusta lisätä.

Tällä tutkimuksella on haluttu osoittaa, että designilla on todellista merkitystä yrityksen viestintäfunktiota, mutta sen käyttömahdollisuuksia ei ole vielä kokonaan tunnistettu. Tämä tutkimus myös osoittaa, että design ei ole pelkkää esineiden taputtelua nätiksi, vaan näkökulmasta riippuen, sillä voidaan ratkaista erilaisia ongelmia, osoittaa erilaisia asioita, arvottaa ja kohdella, mutta etenkin design viestii. Designilla on oma osoitettu paikkansa yrityksen viestintäfunktiona.

## Lähteet

Ahopelto Johanna 2002. Design Management as a Strategic Instrument. Acta Wasaensia. Universitas Wasaensis. Vaasa.

Argenti Paul 1996. Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*, 10 (1) 73-97.

Aula Pekka & Heinonen Jouni 2002. *Maine. Menestystekijä*. WSOY. Helsinki.

Aula Pekka & Mantere Saku 2005. *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. WSOYpro. Helsinki.

Aula Pekka & Mantere Saku 2008. *Strategic Reputation Management. Toward a company of good*. London. Routledge.

Aust Philip Jerold 2004. Communicated values as indicators of organizational identity: a method for organizational assessment and its application in a case study. *Communication Studies*, 55 (4), 515–534.

Birkigt K. and Stadler M. 1986. *Corporate identity. Grundlagen, Funktionen und Beispielen*. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie. (Toisen käden lähde, tässä Cornelissen 2008.)

Brown, Tom J. Dacin, Peter A. Pratt, Michael G. Whetten, David A. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), 99–106.

Carl Di Salvo 2009. Design and the Construction of Publics. *Design Issues*: 25 (1).

Cheney George ja Christensen Thoger Lars 2001. Organizational identity. Linkages between Internal and external communication. In Jablin M. Frederic ja Putnam L. Linda (ed.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage publications.



Christensen Lars 2007. License to critique. Corporate Communication as Polyphony. Communication & Mass Media Complete (EBSCO).

Cooper et al. 2004. Design Drivers. The role of designers in leading creativity and innovation in the supply chain. in Antikainen Tuomas (ed.) 2004. Strategic Design. Working Papers – Työpaperit. Publication Series, F 27. University of Art and Design. Helsinki.

Corley Kevin G. and Gioia Dennis A. 2004 Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. Administrative Science Quarterly 49 (2), 173–208.

Cornelissen Joep 2008. Corporate Communication. A guide to theory and practice. 2<sup>nd</sup> edition. Sage. London.

Cornelissen Joep 2004. Corporate Communication. A guide to theory and practice. Sage. London.

Crilly Nathan et al. 2008. Design as communication: exploring the validity and utility of relating intention to interpretation. Design Studies (29), 425–457.

Elzbieta T. Kazmierczak 2003. Design as Meaning Making: From Making Things to the Design of Thinking. Design Issues: Volume 19 (2).

Eskola Jari ja Vastamäki Jaana 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. PS-Kustannus. Juva.

Goldhaber Gerald M 1981. Organisaatioviestintä. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.

Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. Journal of Management Inquiry 2006 15: 85. Kevin G. Corley, Celia V. Harquail, Michael G. Pratt, Mary Ann Glynn, C. Marlene Fiol and Mary Jo Hatch, <http://jmi.sagepub.com/content/15/2/85>. (Käyty 5.11.2010).

Hans Ineke teoksessa: Design World 2000. Toimitus: Aav Marianne, Kivilinna Harri 2000. Vammalan kirjapaino.

Helsingin Sanomat Pääkirjoitus 14.8.2010

Hirsjärvi Sirkka ja Hurme Helena 1982. Teemahaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka ja Hurme Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Jongerius Hella teoksessa: Design World 2000. Toimitus: Aav Marianne, Kivilinna Harri 2000. Vammalan kirjapaino.

Karvonen Erkki 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa: Aula Pekka ja Hakala Salli (toim.) Kolmet Kasvot. Loki-Kirjat. Helsinki

Karvonen, Erkki 1995. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus, Tampere.

Korpelainen Erkki 2008. Markkinointi ja muotoilu. Vatanen Arvo 2008 (toim.) Suomalainen Design. Arvokirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kristensen Tore 2004. How Design Can Be an Asset in Business. In Antikainen Tuomas (ed.) 2004. Strategic Design. University of Arts and Design. Helsinki.

Lloyd P. and Snelders D. 2003. What was Philippe Starck thinking of? Design Studies 24 237–253.

(<http://www.alessi.com/en/2/110/kitchen-accessories/psjs-juicy-salif-citrus-squeezer>)  
(Käyty 12.10.2010)

Margolin Victor (edit.) 1989. Design Discourse. History. Theory. Criticism. The University of Chicago Press. Chicago and London.

Markkanen Tuula-Riitta 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. WSOY. Porvoo.

Miettinen Satu (edit.) 2007. Design Your Action. Social Design in Practice. Publications series of University of Art and Design Helsinki B 82. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Myllykangas Päivi 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa: palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampere University Press. Tampere. (<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7623-5.pdf>) (Käyty 5.11.2010)

Olof Berg Per and Kreiner Kristian 1990. Corporate architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources. In Gagliardi Pasquale (edit.)1990. Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape. Aldine De Gruyeter, New York.

Peteraf Margaret and Stanley Mark 1997. Getting to Know You: a theory of strategic group identity. Strategic Management Journal 18, Summer Special Issue; ABI/INFORM Global.

Pilditch James1989. In Design Management. Design as Corporate Strategy. UIAH 33. Aitonurmi Riitta ed. 1990. Lönnberg Oy.

Pulkkinen Matti (toim.) 1990. Design management kilpailuetuna. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos LTT. Sarja B 62. Best-Offset OY. Helsinki.

Ruuhinen Erkki 2008. Ajatuksia Muotoilusta. Vatanen Arvo 2008 (toim.) Suomalainen Design. Arvokirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Skinner Chris & Mersham Gary 1998. Public Relations. A vital communication function of our time. In Mass media, toward a definition. The South African handbook of mass communication. Edited De Beer A. S.

Simola Sanna 2010. Design on ennen kaikkea tapa ajatella. Joka paikan design 1/10. Artikkelit Helsingin Sanomissa 5.8.2010.

Simon Herbert A. 1969. The Science of the Artificial. 2<sup>nd</sup> edition. The MIT Press. London, England.

Stokholm Marianne 2004. The function of design products in the context of integrated design. In Susann Vihma (ed.) Semantic & Aesthetic Functions in Design.. Report of the workshop and three papers from the 2<sup>nd</sup> Nordcode Seminar. University of Art and Design. Helsinki.

Strömberg Lena 2008. Ei vain muodon vuoksi. Vatanen Arvo 2008 (toim.) Suomalainen Design. Arvokirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vaara Eero ja Tienari Janne 2002. Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. Organization articles 9 (2) 275–304.

Valtonen Sanna 2007. Redefining Industrial Design. Changes in the Design Practice in Finland. Gummerus Printing, Jyväskylä.

Vitta Maurizio (1989) in Design Discourse. History. Theory. Criticism. Margolin Victor (edit.) 1989. The University of Chicago Press. Chicago and London.

Whyte William 2006. How Do Buildings Mean? Some issues of interpretation in the history of architecture. History and Theory 45, 153–177.

Åberg Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy. Helsinki.